

جمهورية مصر العربية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

البحوث الإدارية

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة

السنة الواحد والعشرون ، العدد الأول ، يناير ، ٢٠٠٣

البحوث الإدارية :

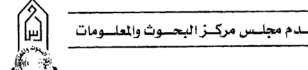
مجلة دورية ربع سنوية علمية محكمة تصدر عن مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، وتعنى بنشر البحوث النظرية والتطبيقية والميدانية التى تثرى العلوم الإدارية فى المجالات التنموية المتعلقة بالتدريب والبحوث والأستشارات ، والإدارة العامة والمحلية كما تعنى بالمجالات التعليمية المتعلقة بالحاسب الآلى ونظم المعلومات ، إدارة البنوك ، التأمين ، إدارة الفنادق والسياحة ، إدارة المنشآت البترولية والطاقة ، وإدارة الأعمال الدولية . بما يشجع تطويرها وإثراء النقاش وتعميق الاتصال مع التأكيد على أهمية الابداع والإبتكار وإحترام التعدد الفكرى والمنهاجى .

وترحب المجلة بإسهامات الباحثين فى المجالات السابقة من خلال بحوث محكمة ، ملخصات الرسائل الجامعية ، مقالات ، تراجم ، مراجعات وعروض نقدية للكتب ، ندوات ومؤتمرات ، أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات فى مجال العلوم الإدارية ، وأحدث إصدارات الكتب فى هذه المجالات .

قواعد التحكيم والنشر :

- أن تكون ذات علاقة وثيقة بأهداف مجلة البحوث الإدارية .
- تنشر المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يكون البحث قد سبق نشره أو مقدماً للنشر لدى جهات أخرى . ويرجى الإقرار بذلك ضمن خطاب توجيه البحث إلى رئيس التحرير .
- يراعى كتابة الموضوع على الحاسب الآلى ببرنامج Microsoft word مع إرسال نسخة على قرص ممغنط Floppy Disk ويقدم البحث مطبوعاً على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والأخر .
- يشار إلى الهوامش والمراجع بالأسلوب الآتى:
  - بالنسبة للكتب : أسم المؤلف ، عنوان الكتاب (مكان النشر : أسم الناشر ، تاريخ النشر) ، رقم الصفحة أو الصفحات .
  - بالنسبة للمجلات : أسم كاتب المقال ، عنوان المقال ، أسم المجلة ، رقم العدد وتاريخه ، رقم الصفحة أو الصفحات .
- تطبع الجداول والرسوم البيانية فى صفحات مستقلة مع بيان رقم وعنوان كل منها ، ويشار فى أسفل الجدول إلى مصدره ، ويشار إلى المكان المحدد للجدول ضمن البحث .
- تنشر المجلة مراجعات وعروض الكتب التى لايتجاوز تاريخ إصدارها عامين ويراعى فيها :
  - ألا يزيد حجم المراجعة عن ١٠ صفحات على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والأخر .
  - أن تتناول المراجعة عرض وتحليل ونقد لإيجابيات وسلبيات الكتاب من حيث : الأفكار والمنهج والمصادر والنتائج .

  وتستهل المراجعة بالأسم الكامل للمؤلف ، وعنوان الكتاب (مكان النشر ، أسم الناشر ، تاريخ النشر) وعدد الصفحات .
- يراعى فيما يتعلق بنشر تقارير عن المؤتمرات ، والمنتديات العلمية ، والنشاطات الأكاديمية ، أن يذكر : مكان الندوة وزمانها ، وأبرز المشاركين فيها ، وأهم ماجاء فى الأوراق والتعقيبات .
- يرفق الباحث بياناً بسيرته العلمية ، وعنوانه ، ورقم الهاتف والمحمول والفاكس ، وعنوان البريد الألكترونى إن وجد .
- ترسل المجلة البحث إلى التحكيم على نحو سرى ، وتقوم المجلة بإخطار صاحب البحث المقبول للنشر . وللمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على البحث قبل إجازته للنشر سواء كانت هذه التعديلات شكلية أو موضوعية ، جزئية أو شاملة . أما الأبحاث التى لاتقبل للنشر فلا ترد لأصحابها .
- يقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف التحكيم والنشر لإدارة المجلة وهى ١٠٠ جنيه للأبحاث المحكمة فقط أما المجالات الأخرى فتنشر مجاناً .
- تحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر ، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها .



جائزة تشجيعية للمساهمات العلمية المتميزة





أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

البحـــوث الإداريـــــة

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة   السنة الواحد والعشرون العدد الأول- يناير ٢٠٠٣

الأشتراكات السنوية :	المؤسسات	الأفــــراد
جمهورية مصــــر العربية :	١٠٠ جنيه مصرى	٤٠ جنيه مصرى
الدول العربية والأجنبية :	٦٠ دولار	٢٠ دولار
الإعــــلانــــــــات :	يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة فى هذا الشأن .	

عنوان المراسلات :

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - مدخل المعادى - القاهرة   ص.ب: ٢٢٢٢   ت/فاكس : ٢٥٨٤٤٨٧   سويتش : ٢٥٨١٠٣٣

Website : www.sams-ric.edu.eg
E-mail : ric@sams-ric.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

فى هذا العـــدد

فى هذا العدد

نقطة التجارة الدولية والتنمية فى مصر

بقلم
أ.د / أمين الضرغامى
رئيس الأكاديمية

يشهد العالم تحولات جذرية في كافة المجالات لاسيما المجال التكنولوجي والإتصالات وهو ما ينعكس بصورة واضحة ومؤثرة علي إدارة النظام الإقتصادي العالمي من ناحية والنظام الإقتصادي العربي والمصري علي وجه الخصوص . فالحقيقة الثابتة الآن هو تزايد حجم التجارة الإلكترونية في العالم ، إذ وصلت القيمة المتوقعة للمعاملات الإقتصادية الإلكترونية لعام ٢٠٠٢ إلي نحو ١٢٣٤ مليار دولار ، الأمر الذي يعكس الإتجاه المتناهي لإعتماد الإقتصاد العالمي علي الوسائط الإلكترونية بشكل عام في إنجاز المعاملات التجارية والمالية . والذي يمكن أن يمثل وسيلة حديثة وفعالة يمكن بها مواجهة العجز في الميزان التجاري المصري والذي بلغ وفق بيانات وزارة التجارة الخارجية المصرية نحو ١٢,٤ مليار دولار فى عام ١٩٩٩ ثم انخفض إلي نحو ٨,٦ مليار دولار عام ٢٠٠١ ، لهذا فهناك أهمية الكبري لمواجهة هذا العجز عن طريق زيادة الصادرات وإحداث طفرة تنموية صناعية لإحلال الواردات والترويج للصناعات المصرية في الأسواق العالمية عبر نقطة التجارة الدولية المصرية علي الشبكة العالمية للإنترنت والتي تتيح فرص واسعة للدخول إلي الأسواق والإنفتاح علي سوق واسعة من المستهلكين في العالم ، ذلك أن تسويق المنتجات عبر نقطة التجارة الدولية يوفر فرصاً يسيرة أمام المنتجين لتسويق منتجاتهم دون حاجة إلي أدوات التسويق التقليدية من معارض وتأسيس فروع ومكاتب في الأسواق الخارجية ، هذا وتزداد أهمية نقطة التجارة الدولية الإلكترونية بشكل كبير بالنسبة للمشروعات الإنتاجية الصغيرة الذي ظل إرتفاع تكاليف التسويق التقليدية عائقاً أمام وصول منتجات هذه المشروعات الصغيرة إلي الأسواق الخارجية .

لذلك فقد أنضمت مصر فى مارس ١٩٩٣ لتكون ضمن أول مجموعة دول ينشأ بها مجموعة تجارة نموذجية تكون وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية مقراً لها . لتدخل بذلك ضمن شبكة الإتحاد الفيدرالي لنقاط التجارة الدولية التي تشترك بها ١٧٠ نقطة من ١١٠ دولة علي مستوي العالم والشبكات الإلكترونية الأخري مثل شبكة مجموعة الكوميسا وشبكة مجموعة الثمانية وشبكة مركز التجارة الدولي بجنيف .

هذا وتقتضي ضرورات العملية التنموية التوسع في نقاط التجارة الدولية في كافة المحافظات لتشمل كافة محافظات ومدن الجمهورية وهو الأمر الذي دعا بالفعل إلي إنشاء العديد من الفروع علي مستوي المحافظات حيث تم حتي الآن إنشاء (١٠) نقاط تشمل كل من الإسكندرية وكفر الشيخ وبورسعيد والإسماعيلية والعاشر من رمضان وأسيوط و٦ أكتوبر والفيوم والمنصورة ونقطة رجال الأعمال بأرض المعارض كما أنه جاري استكمال نقاط أخري في مدينة بدر الصناعية ومحافظات الغربية وبني سويف ودمياط .

وتستهدف نقاط *التجارة الدولية* ما يلي :-

- توفير الفرص التجارية والإستثمارية من خلال شبكات الإتصال وشبكة نقاط التجارة وتوزيعها علي رجال الأعمال .
- الترويج للمنتجات المصرية في كافة المجالات محلياً وعالمياً عن طريق تصميم صفحات إلكترونية للدعاية والتسويق لمنتجات المصانع المصرية مما يساعد علي النفاد إلي أسواق جديدة بإنشاء صفحة لكل مصنع .
- الترويج للمنتجات المصرية المتميزة عبر الشبكات العالمية أو تسويق منتجاتهم في المعارض الدولية والمتخصصة .
- إعداد دراسات وأبحاث اقتصادية ونشرها وتوزيعها علي رجال الأعمال وأصحاب المصانع للإسترشاد بها في اتخاذ القرارات المناسبة .
- تصميم قواعد معلومات تغطي الجوانب المختلفة المرتبطة بالعمليات التجارية والصناعية والتي تهم رجال الأعمال والمستثمرين محلياً وعالمياً مثل :

معلومات الأسواق والنقل واسعار السلع والإتفاقيات التجارية الدولية والبنوك والجمارك والمصدريين والمستوردين .

- واذا كانت أهمية إنشاء والتوسع في إنشاء نقاط التجارة الولية في مصر أمر غير خافى علي العملية التنموية فإن الأمر كذلك يحتاج إلي مزيد من الجهد لربط تلك النقاط بقطاع التعليم في غالبية التخصصات العملية والنظرية عن طريق استحداث مقررات دراسية تشمل محتوى علمياً عن نقاط التجارة الدولية ودراسات الجدوي لإكساب الخريجين الجدد المهارات الضرورية للتنمية ومعرفة احتياجات الأسواق العالمية وكيفية الوصول بمنتجاتنا إليها وإنتاج ما تحتاجه السوق المحلي والعالمي وبالتالي إعطاءهم القدرة علي التأثير الايجابي في العملية التنموية في المستقبل .

تدريب العمالة ... أوتوستراد العولمة

بقلم
أ . د/ هــدى صقــر
عميد مركز البحوث والمعلومات
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

- هل آن الأوان للتركيز علي التدابيرالنشطة عوضاً عن التدابير السلبية لإمكانية النفاذ للعالمية . إن الحفاظ علي التنافسية في عالم تتسارع فيه تغيرات المنتجات والتكنولوجيات من ناحية وأيضاً لتوفير فرص العمل وتحجيم شبح البطالة المتزايد من ناحية أخري ، إنما يحتم أطراً جديدة أكثر إنفتاحاً للنفاذ إلي التدريب لإكتساب المهارات وبرامج للتعلم مدى الحياة

- ففي السنوات الأخيرة ، وبالتزامن مع العولمة السريعة وإنتشار التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والإتصالات ، أخذت النظرة إلي تنمية رأس المال البشري تتحول أكثر فأكثر فتعتبره محركاً رئيسياً في النمو الإقتصادي . وتعزي الفوارق في مستويات المعيشة بين البلدان بصورة رئيسية إلي الفوارق في المستويات التعليمية ونوعية اليد العاملة . وعلي وجه التحديد ، فإن البلدان التي توجد فيها مستويات مهارات مرتفعة سيكون لها بعض المزايا الأساسية . ويمكنها التكيف بصورة أكثر فعالية مع تحديات وفرص العولمة .

- ففي فبراير عام ٢٠٠٢ أضافت منظمة العمل الدولية صوتاً جديداً إلي الحوار العلني المتعلق بالعولمة وذلك إثر إطلاق اللجنة العالمية حول البعد الإجتماعي للعولمة . وتهدف هذه اللجنة إلي بناء توافق حول نموذج العولمة يقلل من حدة الفقر وعدم الأمان ويزيد من الغرض للجميع .

وقد أتخذ مجلس إدارة منظمة العمل الدولية قراراً بتأسيس هذه اللجنة المستقلة في شهر نوفمبر عام ٢٠٠١ في وقت إحتدم فيه النقاش العلني بشأن العولمة . ولعل أحد أبرز الأهداف التي تتوخاها اللجنة هو الإستجابة إلي الحاجة إلي إطار متكامل للسياسات التي تسعي لتحقيق البعد الإقتصادي والإجتماعي للإقتصاد العالمي .

وتضم اللجنة العالمية حول البعد الإجتماعي للعولمة ٢١ عضواً معيناً من الشخصيات التي تحظي بإعتراف ومكانة مرموقين ، والتي تمثل أبرز الأراء والتوجهات السياسية في المناقشات بشأن العولمة ، بالإضافة إلي تجارب مختلف مناطق العالم في هذا المجال .

وفي هذا الإطار شاركت منظمة العمل الدولية بفعالية في الحوار الذي تم في منتدي مدينة مونتيري في المكسيك حيث عقد المؤتمر الدولي لتمويل التنمية في شهر مارس ٢٠٠٢ لمواجهة التحدي العالمي المتمثل في كيفية الحرص علي تقاسم فئات أكبر من الناس ما ينعم به عالمهم من إزدهار . وقد مثل هذا المنتدي فرصة لمنظمة العمل الدولية للحرص علي الإقرار بشكل ملائم بالبعد الإجتماعي لقطاع المال ، وإدراج مسألة العمل اللائق علي جدول أعمال المؤسسات المالية الدولية . ومن ثم شكل هذا المؤتمر فرصة للإصغاء إلي آراء مجموعات متنوعة وكثيرة عن النواحي الإجتماعية للعولمة .

ومن هذا المنطلق وقعت بعض الدول علي مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية تركز علي تخفيف الفقر ، وتقوية شبكات الضمان الاجتماعي ، وبرامج خلق فرص التوظيف .

وكما جاء في تقرير مكتب العمل الدولي عن العمالة في العالم لفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ ، تبقي البديلة الفضلى هي سلوك الطريق السريع " الأتوستراد " المتمثل في زيادة إنتاجية العمالة من خلال الإستثمار في تنمية المهارات والبني التحتية . إذ يستكشف هذا التقرير في عدة فصول التدابير السياسية العامة والدعم المؤسسي لمساعدة البلدان علي تنمية أنظمة تدريبية جيدة تسمح لها بسلوك " الأوتوستراد " في الرد علي تحديات المنافسة العالمية .

لقد أدي الطلب المتزايد علي المهارات نتيجة للعولمة ، والتغير التكنولوجي ، وللتغيرات في تنظيم العمل ، إلي إثارة القلق بشأن المركز المتدهور للعمالة بالنسبة للعمال ذوي المهارات المنخفضة في بلدان عديدة . وأسهمت هذه العوامل ، مضافة إلي النمو الإقتصادي الضعيف في العديد من أجزاء العالم ، في المشاكل الحادة للبطالة والعمالة الناقصة بالنسبة لأعداد

المشاكل الحادة للبطالة والعمالة الناقصة بالنسبة لأعداد كبيرة من العمال ذوي المهارات المنخفضة في البلدان النامية والبلدان المتقدمة علي حد سواء .

فلا تزال مستويات البطالة المعلنة والبطالة الجزئية مرتفعة في معظم البلدان ويشكل كل من العولمة والتغير التكنولوجي علي حد سواء ، تحدياً وفرصاً متنافية للتوسع الإقتصادي وتوليد الوظائف في جميع البلدان المشاركة . ومن أجل الإستفادة من هذه الفرص وتخفيض التكاليف الإجتماعية إلي أدني حد ممكن والإضطرابات التي تنتج عن الإنتقال إلي إقتصاد أكثر إنفتاحاً ، فإن مستوي ونوعية المهارات التي يمتلكها أي بلد تصبح عوامل أساسية . وأن الخيار بين سلوك " الطريق المنخفض " المتمثل في المنافسة عبر تخفيض الأجور والمكاسب الإقتصادية ، والبديل الأفضل في سلوك " الطريق العالي " المتمثل في رفع إنتاجية العمل والدخول ، يستوجب نظم تدريب مرنة ومتجاوبة فضلاً عن إستثمار أكبر في تطوير المهارات .

وتخضع نظم التدريب لضغوط كبيرة . ومع تحول الطلب علي المهارات ، فالمطلوب ليس فقط مهارات " عالية " بل مهارات " مختلفة " من أجل ضمان يد عاملة قابلة للعمالة . كما يجب أن تكون نظم التدريب قادرة علي التفاعل بسرعة ومرونة .

وبغية مساعدة البلدان علي وضع أفضل استراتيجية ممكنة للتجاوب مع هذه التغييرات بعيدة المدي ، يقترح التقرير أن تؤخذ في الإعتبار العناصر السبعة الأساسية التالية :

• أن التدريب هو أحد العمودين التوأمين اللذين يجب أن ترتكز عليهما استراتيجية متكاملة لتطوير الموارد البشرية . وتعترف البلدان بأهمية التعليم الأساسي ولكن ، نظراً للنمط السريع والمستمر للتغيير في الطلب علي المهارات والمؤهلات الجديدة ، يجب أيضاً أن يعطي التدريب والتعلم علي مدي الحياة الأولوية القصوي .

• يستند الانتقال الناجح من المدرسة إلي العمل علي :

(١) تعليم أساسي متين وعالي الجودة .

(٢) تطوير مهارات تحليلية ومعرفية وتصرفية سليمة ، والقدرة علي نشر الأفكار والعمل بصورة تعاونية .

(٣) علاقات وثيقة بين مؤسسات التدريب والمنشآت (عبر نظام تلمذة أو عبر مدارس التدريب المهني) . وهناك طرق مختلفة للجمع بين التعليم العام والمهني والتدريب عن طريق التلمذة يمكنها أن تلقن بنجاح المهارات المطلوبة شرط أن تكون فعالة بالنسبة للتكاليف وأن تعكس احتياجات السوق المتغيرة .

• يمكن للبلدان التي تتمتع بمستوي من المهارات أعلي وأفضل أن تتكيف علي نحو أكثر فعالية مع التحديات والفرص الناجمة عن العولمة لأن منشآتها أكثر مرونة وأفضل قدرة علي استيعاب وتكييف التكنولوجيات الجديدة والعمل بتجهيزات جديدة . وهكذا ، فإن مستوي اليد العاملة ونوعيتها يمكن أن يوفرا علي نحو متزايد الحد القاطع في التنافس بنجاح في إطار الاقتصاد العالمي .

• يجب أن تكون نظم التدريب مرنة ومتجاوبة ومرتكزة علي مشاركة واسعة من الحكومات والشركاء الإجتماعيين ، أي منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل .

• فيما يتعلق بالنساء اللواتي يوفرن معظم الزيادة في عرض اليد العاملة في العديد من البلدان . فإن المؤسسات التي توفر التعليم علي مدي الحياة ، وتؤمن رعاية أفضل للأطفال وسائر الخدمات الأسرية ، فضلاً عن برامج العمل الإيجابي والقوانين المكافحة للتمييز ، يمكن أن تلعب دوراً حيوياً في فتح الفرص لتطوير المهارات . ويجب إيجاد نفاذ أفضل إلي التدريب في المجالات الرئيسية المتمثلة في تكنولوجيات المعلومات والإتصالات ، وفي المهارات الإدارية والابداعية ، من أجل تحسين فرص عمالة النساء في قطاعات الاقتصاد السريعة النمو والدينامية حيث هن أقل تمثيلاً .

• فيما يتعلق بالقطاع غير النظامي في البلدان النامية ، حيث يجري خلق غالبية الوظائف الجديدة ، فإن العمل المتسق لتحسين الدخول والإنتاجية وظروف العمل يستوجب ما يلي :

(١) تحسين نوعية نظم التلمذة " التقليدية " .

(٢) نفاذ متزايد إلي التكنولوجيا الجديدة عبر خدمات الإرشاد .

(٣) تقوية الروابط مع المنشآت المتوسطة والكبيرة .

(٤) إنشاء مزيد من الشبكات لترتيب برامج تدريبية تكون فعالة بالنسبة لكلفتها .

(٥) توفأير التأدريب بوصفأاه جزءاً أسأاأاسياً من حأازمة مرتبطة بوضوح بالإئتمان والدعم المؤسسي ، بغية تحسين الدخل في القطاع الفرعي للأسر والخدمات .

* إن البرامج الناجحة لمعالجة بطالة الشباب والبطالة الطويلة الأجل يجب أن تجمع التدريب مع البحث عن العمل ، والمشورة المتعلقة بالسيرة المهنية ، والتعليم الأساسي ، وخبرة العمل المعان . ويجب أن تستهدف البرامج احتياجات أصحاب العمل ، لاتكون مدفوعة من الطلب . ويعتبر التدريب والتعلم مدي الحياة أساسيين لتخفيض إزاحة العمال المسنين المهددين بتقليص عدد المستخدمين في المنشآت وتغيير تنظيم العمل فيها . وهناك حاجة إلي سياسات لتحسين نفاذ المعوقين إلي التعليم العادي والتدريب المهني . غير أنه إذا كانت مستويات البطالة مرتفعة جداً والاقتصاد راكدة ، سيكون نجاح برامج التدريب لمعالجة بطالة الشباب والبطالة طويلة الأجل محدوداً .

ولقد أدي الضغط علي البلدان لإصلاح نظم التدريب الوطنية لديها إلي إتخاذ عدد من التدابير المحددة . ولدي استعراض مختلف عمليات الإصلاح هذه ، أشار التقرير إلي عدد من الإستنتاجات الهامة التي يمكن أن توفر أساساً للبلدان من أجل تطوير نظم تدريب يمكن أن تتجاوب بفعالية مع الطلب المتغير علي المهارات .

(١) المشاركة الإجتماعية . أن من الأهمية البالغة أن تكون نظم التدريب مرتكزة علي المشاركة الإجتماعية بين أصحاب العمل الذين هم المستخدمون النهائيون للمهارات ، والعمال الذين يتلقون هذه المهارات ، والحكومات التي توفر الإطار لها . وسوف تسهم المشاركة الإجتماعية والتصديق عليها ، وفي هيكل إيجابي للحوافز . وعلي صعيد المنشآت ، فإن التشاور بين العامل والإدارة أمر أساسي لكي تكون فرص التدريب عاملاً حقيقياً في توقعات السيرة المهنية للعامل . وعلي الصعيد الوطني ، فإن بعض التشاور العام أمر ضروري إذا كان يراد للسياسة أن تكون متسقة مع تدابير وسياسات أخري في سوق العمل .

(٢) التمويل المشترك . نظراً للقيود علي الإنفاق العام ، يجب علي الحكومات أن تضع سياسات وحوافز مؤاتية من شأنها أن تضمن قيام أصحاب العمل والأفراد برعاية التدريب الضروري والإضطلاع به . وتشتمل الوسائل التي يمكن بها تحقيق ذلك علي ما يلي :

أ - زيادة المردود من الإستثمار في التدريب ، أي زيادة " المكاسب " الناتجة عنه عن طريق تعزيز نوعية تدريب أفضل أو ضمان أن المؤهلات المكتسبة معترف بها وتنفع في سوقي العمل الداخلية والخارجية .

ب - تخفيض كلفة التدريب ، مثلاً عن طريق زيادة فعاليته ، والتركيز علي الفعالية بالنسبة للتكاليف ، واجازة تخفيض الضرائب علي جميع النفقات ، وضمان أن أسواق التدريب تعمل علي نحو منتظم ، وتشجيع تقاسم مرافق التدريب والموظفين المعلمين من جانب مجموعات منشآت لها احتياجات تدريبية مماثلة .

جـ - توفير معلومات منتظمة عن الطلب الناشئ علي المهارات .

د - توفير الائتمانات والقروض بترتيبات تسديد مؤاتية للأفراد (وبالتالي تأمين تسديدها) .

(٣) التصديق . يعلق مزيد من الأهمية في نظم التعليم وأسواق العمل علي إدخال نظم الاعتراف بالمهارات والكفاءة . وفي جميع اعتبارات التصديق علي المهارات ، يجب أن تطبق قابلية النقل هذه علي جميع المهارات المكتسبة ، بما فيها تلك الناتجة عن التدريب وتلك المضافة في وقت لاحق عبر الخبرة العملية .

وهناك حاجة قوية للبلدان النامية كي تنشئ نظم للتصديق مرتكزة علي كفاءات يحددها أصحاب العمل لأولئك الذين اكتسبوا المهارات عبر نظام التلمذة غير النظامي أو عبر التدريب أثناء العمل .

وتسعي بعض المؤسسات إلي إبراز النوعية المرتفعة لتدريبها عن طريق الحصول علي تصديق علي أساس المعايير التي وضعتها هيئات مثل منظمة المعايرة الدولية (ISO) .

(٤) فعالية التكاليف . هناك اتجاه ملحوظ ، خاصة في البلدان المتقدمة ولكن أيضاً بصورة متزايدة في البلدان النامية ، نحو إضفاء صفة اللامركزية علي سلطة اتخاذ القرار وأيضاً نحو تكليف أو تشجيع سلطات التدريب المحلية علي توفير التدريب وفقاً للاحتياجات المحلية عبر موفري تدريب خاصين . ويوجد ترحيب بالعديد من هذه الإتجاهات نحو لامركزية التدريب وخصخصته واللجوء إلي آليات للتدريب نابعة من السوق ، إذ أنها توفر مزيداً من الشفافية وفاعلية التكاليف في نفقات التدريب . غير أنه ينبغي التأكد من أن ذلك يتم بطريقة منتظمة . ولاتزال هناك حاجة في أن تؤمن الحكومات التوجيه العام ، خاصة فيما يتعلق بوضع المعايير وسياسة تدريب واسعة ، مما يجب تحديده علي المستوي المركزي . وعوضاً عن تحقيق اللامركزية بصورة واسعة وغير متمايزة ، يكمن النهج الأفضل في تحديد وظائف نظام التدريب التي يجب أن تبقي مركزية وتلك التي يمكن إضفاء صفة اللامركزية عليها بصورة مريحة ؛ وتكون عندئذ السياسة الناتجة عن ذلك مزيجاً تقوم فيه مختلف المستويات الحكومية (أو سلطات التدريب) بتقديم ما يمكن أن تفعله علي أفضل وجه .

المصادر :

- تقرير الإستخدام في العالم ، القابلية للإستخدام في الإقتصاد العالمي - أهمية التدريب . منظمة العمل الدولية - جنيف- ٢٠٠٠
- عالم العمل - مجلة منظمة العمل الدولية - الأعداد : ٤٠ ديسمبر ٢٠٠١ ، العددان ٤٢،٤١ يونيه ٢٠٠٢ ، ٤٣ أغسطس ٢٠٠٢ .

تحليل أبعاد العدالة التنظيمية
دراسة تطبيقية

بقلم
د/ عمرو محمد أحمد عواد
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

المقدمـــة :

إن المـوارد البشـرية أهم الأصـول في المنظمـات ، لـذا فـإن فعالية الأداء التنظيمي تتحدد في الغالب بجودة الموارد البشرية أو مهـارات الأداء لـدى هذه المـوارد ، بجـانب حفـز هــذه المـوارد لتصبح أكثر كفاءة و فعالية (Sudit , 1996, PP : 83-84) .

إن نظم الحـوافز التقليـدية لم تعـد قـادرة علـى تقـديم الحفز الكامل للعاملين في ظل التغيرات العالمية المستمـرة ، حيث أصبح العاملون أكثر احتياجاً للشعور بالحرية والمساواة والعدالة التنظيمية (O` Toole ,1993) .

إن الاهتمام المتزايد بمفاهيم العدالة التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

١- الحـاجة للتخلـى عـــن الســياسـات التنظيمـــية الهــدامة والقـائمة على البــيروقراطــية ومشـاعر الظلــم والتهـــديد للعـاملين ، وتبـــني سيـاســات أخـرى أخـلاقـية تتسـم بالعدالة التنظيمـــية والدعــم التنظيمـــي بمـا يكفـل الاستمـــرارية والفعـــالية التنظيمـــية في الأجـــل البعـــيد (Cropanzano et al .,1995 ;Sudit , 1996 , PP : 86 - 87)

٢- تواجـــد تحـــدى فـــى السعـــي لتقليـــل أو مـــنع السلـــوكـــيات المعـــادية للمجتمـع أو غير المثمـرة الصادرة عن الموظفـــين والناتجـــة أســـاسـاً عن غـــياب العدالة التنظيمـية (Giacalone & Greenberg , 1997) .

إن مدركات العاملين للعدالة التنظيمية تتضمـن إدراكهـم لبعدين أساسيين هما :

١- العدالة التوزيعية : وتصف عدالة التوزيعات أو المكافآت التي يحصلون عليها .

٢- العدالة الإجرائية : وتصــف الاهتمـــام بالإجـــراءات المستخدمة في عملية التوزيع،بجانب جودة المعاملة التي يتلقاها العاملون من صانعي القرارات.

وتعتبر المدارس الحكومية على اخـتلاف مراحلها وخاصة مرحلة الثانوي العام هي الوجهة الأساسية لمعظم فئات الشعب نظراً لانخفاض التكلفة مقارنة بالمدارس الخاصة ، هذا فضلاً عن التبـاين الكبير بين عدد العاملين بمهنة التدريس بكل من مدارس الثانوي العام الحكومي ومدارس الثـانوي العـام الخـاص ، حيث يوضح جدول (١) هذه الأعداد بمحافظة القاهرة :

جدول رقم (١)

أعداد العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي

ومدارس الثانوي العام الخاص بمحافظة القاهرة في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠١

أعداد العاملين بمهنة التدريس	مدارس الثانوى العام الحكومى	مدارس الثانوى العام الخاص
ذكـــــور	٨٠٩٩	٢٠٠٦
إنــــــاث	٦٢١٤	١٢٤٣
إجمـــــالى	١٤٣١٣	٣٢٤٩

المصدر : وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي .

ويتضح من الجدول السابق أن العاملين بمدارس الثانوي العام الحكومي يمثلون ٨١ر٥ ٪ من إجمالي عدد العاملين بمهنة التدريس بالثانوي العام بمحافظة القاهرة .

ويوضح جدول (٢) المناطق التعليمية بمحافظة القاهرة وأعداد المدرسين بمدارس الثانوي العام الحكومي بكل منطقة :

جدول رقم (٢)

المناطق التعليمية بمحافظة القاهرة وأعداد المدرسين

بمدارس الثانوي العام الحكومي بكل منطقة في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠١

م	المنطقة التعليمية	ذكــــور	إنـــــاث	إجمـــــالى
١	الزيتـــون	٦٢٤	٦٢١	١٢٤٥
٢	عـــين شمـــس	٥٤٠	٥٩٢	١١٣٢
٣	شـرق مدينـة نصـر	٤٩١	٥١٤	١٠٠٥
٤	الســـاحـــل	٤١٩	٥٦٢	٩٨١
٥	حلـــوان	٤٥٠	٣٣٨	٧٨٨
٦	الـوايلـــى	٤٢٧	٣٢١	٧٤٨
٧	روض الفـــرج	٤٧٢	٢٦٦	٧٣٨
٨	مصـــر الجـــديدة	٣٩٦	٢٨٧	٦٨٣
٩	المطـــريـــة	٣٣٢	٢٩٨	٦٣٠
١٠	حـــدائق القـــبة	٣٧٧	٢٤٨	٦٢٥
١١	الســـيدة زينـــب	٤١٨	٢٠٥	٦٢٣
١٢	مصـــر القـــديمة	٤٠٠	١٩٤	٥٩٤
١٣	المعـــادى	٣٤٦	٢٢٢	٥٦٨
١٤	الـــنزهـــة	٢٩٣	٢٥٩	٥٥٢
١٥	غـــرب القـــاهـرة	٣٣٥	١٠٦	٤٤١
١٦	مدينـــة الســـلام	٢١٩	١٣٦	٣٥٥
١٧	الخليفـــة	١٩٣	١٣٤	٣٢٧
١٨	البساتين و دار السلام	١٨٩	١٠٧	٢٩٦
١٩	عـــابـديـــن	١٩٤	٩٧	٢٩١
٢٠	المـــرج	١٢٣	١٣٢	٢٥٥
٢١	التبـــين	١٥٢	٩٨	٢٥٠
٢٢	الـــزاويـــة	١٦٦	٨٣	٢٤٩
٢٣	شـــبرا	١٤٤	٩٣	٢٣٧
٢٤	وســـط القـــاهـرة	١٠٨	٨٥	١٩٣
٢٥	باب الشعـــرية	١١٩	٦٥	١٨٤
٢٦	الشـــرابيـــة	٩٨	٧٢	١٧٠
٢٧	غـرب مدينـة نصـر	٤٨	٧٥	١٢٣
٢٨	منشـــأة نـــاصـــر	٢٦	٤	٣٠
	الإجمـــالى	٨٠٩٩	٦٢١٤	١٤٣١٣

المصدر : وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي .

وتقـوم هذه الدراسة ببحـث مدركـات العـاملـين بمهـنة التدريس بمـدارس الثانوي العام الحكومي بمحافظة القاهرة للعدالة التنظيمية ، و أثر ذلك على بعض النتائج الشخصية والتنظيمية الهامة، بجانب بحث تأثير الفروق النوعية وفروق الشخصية في مدركات العدالة التنظيمية . حيث يقتصر الباحث على المناطق التعليمية السبع الكبرى بمحافظة القاهرة وهي:الزيتون، وعين شمس ، وشرق مدينة نصر ، والساحل ، وحلوان ، والوايلي ، وروض الفرج ، وذلك للأسباب التالية :

١- يبلغ عـدد العاملـين بمهـنة التدريس بهـذه المناطق التعليمية السبع ٦٦٣٧ مدرساً بنسبة ٣٧ ر٤٦ ٪ من إجمالي عدد العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بمحافظة القاهرة .

٢- تشابه ظروف العمل بجميع المناطق التعليمية .

الخلفية النظرية للبحث :

يتناول الباحث في الخلفية النظرية للبحث النقاط التالية :

أولاً : النظـرة الفلسفـية للعـدالة .

ثانيـاً : أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية .

ثالثـاً : أهمـية العـدالة التنظيمية .

رابعـاً : نتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

خامساً : المتغيرات المعدلة للعلاقات بين العدالة التنظيمية ونتائجها .

أولاً : النظرة الفلسفية للعدالة :

تم تطـوير مفهوم العـدالة بصفـة أولية في علم الفلسفة ، ثم ظهر في كـتابات علم النفس الاجتماعي بعـد ذلك . وقد نـاقش (1982) Cohen & Greenberg كـتابات العـديد من الفـلاسفة بشأن مفهـوم العـدالة ، ومن الكـتابات التي ناقشـها الكاتبان ما يلي :-

١- كـتابات Aristotle في مجـال التسـاوي النسـبي Proportionate Equality والتي تمـثل جـذور مفهـوم العدالة الآن . ويدخل في صميم مفهوم التساوي النسبي مفهوم آخر وهو الجدارة / الاستحقاق Merit ويعـني جـدارة كل فرد لما يحصل علـيه من عـوائد ، على الرغـم من عـدم تعـريف كل الأفـراد للجدارة أو الاستحقاق بنفس النمط أو الأسلوب .

٢- كتابات الفيلسوف الإنجليزي Hobbes والذي يـرى أن العدالة تعتمد أساساً على الاتفاقات التعاقدية Contractual Terms بين الأطراف . وبعبارة أخـرى فإن العقـد هو شـريعة المتعـاقدين ، فإذا رضـي أحد الأطـراف بمقـابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد أو رضي بأن يملي الطـرف الآخـر علـيه إجراءات معينة أو معاملة سيئة ، فهنا لا يجوز للطـرف الأول أن يشتكي من عدم العدالة حيث أنه هو الذي تسبب في إحـداثها عند التعاقد .

٣- كـتابات Mill في مجـال منهـج المنفعـة Utilitarian Approach ، ويقوم هذا المنهج على النواحي التالية :

أ - المعاملة المتساوية بين الأفراد كنمـط من أنمـاط الحقوق الاجتماعية .

ب - قاعـدة المنفعـة وتعنى الخير أو الفائدة الأعظم للعدد الأكـبر The Greatest Good for the Greatest Number ، حيث تمثل هذه القاعدة الأساس لاتخاذ القرارات التى تمس أو تؤثر فى عدد كبير من الأفراد .

فضلاً عن ذلك فقد قام (1971) Rawls بإجـراء مناقشات فلسفية أحدث في مجال العدالة ، حيث وضـع مبدأين للعـدالة أوصى بتطبيقهما على الهيكل الأساسي للمجتمع، وهما :

١- الامتـيازات أو الحـريات المتسـاوية Equal Liberty ، ويدخـل في ذلك كـافة الحـريات التي يجـب أن يتمـتع بها كافة أفراد المجتمع دون تفـرقة ، كحـرية التعبـير عن الرأي وحـرية التصرف بما لا يضر الغير .

٢- عـدم التسـاوي العـادل في تـوزيـع المخـرجات أو النتـائج Justifiable Inequalities ويعـني ذلـك ألا يتـوقـف تـوزيـع المخـرجات أو النتـائج علـى الجهـد

فقط ، ولكن يجب أخذ العوامل الإنسانية والاجتماعية كالمرض والفقر في الاعتبار عند إجراء عملية التوزيع . فبرغم أن التوزيع هنا غير عادل من المنظور الاقتصادي ، إلا أنه عادل من المنظور الإنساني والاجتماعي .

ثم طور Nozick et al. (1974) نظرية الاستحقاق أو الأهلية للعدالة The Entitlement Theory of Justice ، حيث تقوم هذه النظرية على الأسس التالية :

١- ضرورة استحقاق الفرد لما يحصل عليه من مخرجات (عدالة المخرجات) .
٢- ضرورة تقييم المخرجات في ضوء الإجراءات المستخدمة .
٣- ضرورة تصحيح ظروف عدم العدالة في حالة انتهاك عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات أحدهما أو كليهما .

ثانياً : أبعاد ونظريات *العدالة التنظيمية* :

تشتمل العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد هي : العدالة التوزيعية . والعدالة الإجرائية ، وعدالة التعامل . وذلك على النحو التالي :

١- إن العدالة التوزيعية Distributive Justice هي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد (Folger & Cropanzano,1998 , P . XXI)

٢ - إن العدالة الإجرائية Procedural Justice هي الاهتمام بالإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات أو النتائج (Thibaut & Walker , 1975, P . 15) ، أو هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق ، والآليات ، والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج (Folger & Cropanzano,1998,P. 26) .

٣- إن عدالة التعامل Interactional Justice هي معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أو وضع الإجراءات (Bies & Moag , 1986 , P.44) . وغالباً ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية .

وقد قام Greenberg (1987) بتصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما :

١- بعد رد الفعل - الفعل المسبق : Reactive - Proactive Dimension فنظريات رد الفعل تركز على محاولات الأفراد للهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية ، وبعبارة أخرى فهذه النظريات تختبر ردود فعل الأفراد لمدركات عدم العدالة التنظيمية . أما نظريات الفعل المسبق فتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لحث أو تحقيق العدالة التنظيمية ، أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل .

٢- بعد المحتوى - العمليات : Content - Process Dimension تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة عن المحلفين ، وبين طريقة صدور هذه الأحكام . فنظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها ، وبعبارة أخرى فإن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية . أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج . وبعبارة أخرى ، فإن هذه النظريات تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذ هذه القرارات ، أي أن هذه النظريات تهتم بالعدالة الإجرائية .

ومن منظور أبعاد العدالة التنظيمية ، فيمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أقسام كما يلي :

١- نظريات العدالة التوزيعية .
٢- نظريات العدالة الإجرائية .
٣- النظريات التي تتضمن كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية .

وفيما يلي شرح لهذه *النظريات* :

١- نظريات *العدالة التوزيعية* :

بالاعتماد على آراء Greenberg (1987) ، يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى : نظريات محتوى رد الفعل ، ونظريات محتوى الفعل المسبق ، وذلك على النحو التالي :

١/١ نظريات محتوى رد الفعل :

تشتمل هذه النظريات على أربع نظريات أساسية هي : نظرية العدالة ، ونظرية التبادل الاجتماعي ، ونظرية

حساسية العدالة . ونظرية الحرمان النسبي . وفيما يلي شرح لهذه النظريات :

١/١/١ **نظرية العدالة** : Equity Theory
(Adams , 1963, 1965)

استخدم Adams (1963) نظرية التنافر أو اللا نسجام الإدراكي Cognitive Dissonance Theory (والتي صممها Festinger (1957)) كأساس لنظرية العدالة . حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي على أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته . وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية . وقد بنى Adams (1965) هذه النظرية على الفرضين التاليين :

أ- إن الأفراد دائماً ما يكونوا في حالة مستمرة ولا نهائية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية . أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي . وقد عرف Adams المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل : النقود ، والمكافآت ، وزيادة السلطة ، وتحسن المركز الاجتماعي ، والمدح والتقدير ، وواجبات أو مهام العمل الشيقة . أما المدخلات في التبادل الاجتماعي فيعرفها Adams على أنها الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل : العمر ، والمركز الاجتماعي ، والتعليم ، والخبرة ، والمعرفة ، والمهارة ، والجهد ، والدافع .

ب- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة . وبعبارة أخرى ، فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة ، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما :

- **الغضب** : وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة ، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .

- **الشعور بالذنب** : وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة ، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .

١/١/ ٢ **نظرية التبادل الاجتماعي** : Social Exchange Theory
(Blau , 1964)

وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد على الفرضين التاليين :

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لايمكنه العيش بمفرده ، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر . فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين ، نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل . وبعبارة أخرى ، فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) . وبناء على ذلك ، فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي . إن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط .

ب - عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف . أما إذا كان الفرد في حالة عدالة ، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

١/١/ ٣ **نظرية حساسية العدالة** : Equity Sensitivity Theory (Huseman et al.,1987)

لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي ، قام Greenberg (1979) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية ، حيث توصل Greenberg إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد . وبعبارة أخرى ، فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية ، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي . وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة ، قدم Huseman et al منظوراً جديداً للعدالة التوزيعية ، حيث يرى الباحثون أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة ، حيث

تستجيب كل فئة لمدركات العدالة التوزيعية بشكل مختلف . والفئات هي :

أ- *الشخص الحساس للعدالة* Equity Sensitive Person:

وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي ، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي ، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين هما :

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب- *الشخص الخيري* : Benevolent Person

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي .

ج- *الشخص غير الخيري* : Entitled Person

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية . لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي .

١/١/٤ **نظرية الحرمان النسبي** : Relative Deprivation Theory
(Crosby , 1984 ; Martin , 1981 , 1993)

قرر Martin (1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة Adams (1963 , 1965) من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية ، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت .

وبرغم ذلك ، فقد أشارت دراسة Crosby (1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي ، حيث قام Crosby بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما :

أ- *الحرمان الذاتي الفردي* : Individual Egocentric Deprivation والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد ، وتعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي .

ب- *الحرمان الجماعي* : Groupbased Fraternal Deprivation والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل : نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة ، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة . وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها .

وقد أشارت دراسة Martin (1993) إلى أنه تحت ظروف معينة ، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة ، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة ، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي . وبناء على ذلك ، فقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية .

٢/١ **نظريات محتوى الفعل المسبق** :

تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما : نظرية تقييم العدالة ، ونظرية دافعية العدالة . ويؤكد Greenberg (1987) على أن كلتا النظريتين - على الرغم من اختلاف مضمون كل منهما - تتنبآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة . وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين :

١/٢/١ نظرية تقييم العدالة : Justice Judgment Theory (Leventhal , 1976, 1980)

يـرى Leventhal (1976) أن مدركـات التابعـين للعـدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو في تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها. حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد .

وقد ناقش Leventhal (1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات هي :

أ - قـاعدة الإسهـامـات أو الجهـد : Contributions Rule
وتهدف قـرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية .

ب- قـاعـدة الحـاجات أو الاحتيـاجـات : Needs Rule
وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية .

ج- قاعدة التساوي : Equality Rule
وتهدف قـرارات التوزيع هـنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع .

١/ ٢/ ٢ نظـرية دافعـية العـدالة : Justice Motive Theory (Lerner , 1977, 1982)

يقـترح Lerner (1977) علـى خـلاف آراء Leventhal (1976) أن تعظـيم مدركـات التـابعـين للعدالة التوزيعية هو الكفيل بخفض درجات الضغط التي يتعـرضون إليهـا ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد .

وقد طور Lerner (1982) أربع طـرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي :

أ - التـوزيع التنـافسي بالاعتمـاد على نتـائج الأداء Competition Allocation

ب- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات Stable Allocation

ج-التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات Equal Allocation

د- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات Marxian Allocation

ويضـيف Lerner (1982) أنـه لا تـوجد طريقـة مثلى للتوزيـع ، فاختيـار الطـريقة المناسبة يتوقـف على المتغيرات الموقفية مثل : ثقـافة المجتمـع ، وحجـم المخرجات أو المكافآت ، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع .

٢- نظريات العدالة الإجرائية :

بالاعتمـاد علـى آراء Greenberg (1987) ، يتم تصنيف نظـريات العـدالة الإجـرائية إلى : نظـريات عمليات رد الفعل ، ونظريات عمليات الفعل المسبق ، وذلك على النحو التالي :

٢/ ١ نظريات عمليات رد الفعل :

تعتبر نظرية Thibaut & Walker (1975,PP:30-46) في مجال العـدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل ، فهذه النظرية تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل أو علاج النزاعات . إن هذه النظرية تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما :

أ- التحكم في العملية : Process Control
ويشير إلى قـدرة الفـرد على التعبير عن رأيه Voice خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها عـلاج النزاعات (مرحلة ما قبل صدور القرار) .

ب- التحكم في القرار : Decision Control
ويشير إلى قـدرة الفرد على الاختيار Choice أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار) .

وقد أكـدت العـديد من الدراسات مثل دراسة Tyler et al. (1997,PP:50-51) ، ودراســـــة Folger & Cropanzano (1998,PP:122-123) على أهمـية عنصري العدالة الإجرائية (التحكم في العملية ، والتحكم في القرار) . كمـا أشـارت دراسـة Tyler et al. (1997,PP:53-56) إلـى أن نظـريـة Thibaut & Walker (1975,PP:30-45) في مجـال العـدالة الإجـرائية طبقت في كل من: البيئة القـانونية ، والبيئـات غير القـانونية (مثل البيئة السياسية،والبيئة التنظيمية، والبيئة التعليمية).

٢/٢ نظريات عمليات الفعل المسبق :

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع Allocation Preference Theory والتي صممها Leventhal et al.(1980) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق، وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة (Leventhal, 1976 , 1980). إن نظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الاجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية ، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية (يؤيدها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم ، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة .

وقد حددت نظرية تفضيل التوزيع سبعة مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة ، وهذه المكونات هي :

أ - الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار .

ب- تعريف هيكل عملية صناعة القرار .

ج- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت (العاملين) .

د- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت ، والمستقبلين لها .

هـ- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين وصدى القرارات عليهم .

و- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات .

ز- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها .

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي : الثبات ، وعدم التحيز ، والدقة أو الانضباط ، والقابلية للتصحيح عند الخطأ ، وتوضيح اهتمامات جميع الأطراف ، والتوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق .

وقد أكدت دراسة Folger & Cropanzano (1998, PP:136-137) على أن البحوث قد أثبتت أهمية الست قواعد السابقة للإجراءات العادلة . حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف .

ويرى Greenberg (1990b) أن العدالة الاجرائية تشتمل على جانبين هما:

أ- الجانب الهيكلي أو المادي : ويعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة ، حيث تعبر القواعد الستة التي وضعتها نظرية تفضيل التوزيع بوضوح عن هذا الجانب .

ب- الجانب الاجتماعي : وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، ويطلق على هذا الجانب مسمى عدالة التعامل .

وقد أشار Folger & Cropanzano(1998,PP:130-131) إلى أن عدالة التعامل تم تقديمها بصفة أولية على أنها أحد الأبعاد المستقلة للعدالة التنظيمية وذلك في دراسات عديدة مثل دراسة Bies & Moag (1986, PP:45-50) ، ودراسة Bies (1987) ، وحالياً يتم معالجة عدالة التعامل على أنها أحد مكونات العدالة الإجرائية وذلك في دراسات عديدة مثل دراسة Greenberg (1990a)، ودراسة Cropanzano & Greenberg (1997 , PP: 317-332) ، وذلك برغم أن بعض الدراسات لازالت تعالج عدالة التعامل كبعد مستقل مثل دراسة Greenberg (1993) .

ويؤكد Chan (2000) على أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :

أ- الحساسية الشخصية : Interpersonal Sensitivity وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين .

ب-التفسيرات أوالمحاسبةالاجتماعية: Explanations or Social Accounting وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها .

وبجانب تصنيف Greenberg (1987) لنظريات العدالة الإجرائية . فقد طور Lind & Tyler ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها (الإجراءات الرسمية العادلة ، وعدالة التعامل) . وفيما يلي شرح لهذه النماذج الثلاثة :

أ- نموذج *المصلحة الذاتية* : Self - Interest Model
(Lind Tyler , 1988, PP :28-37)

يطلق على هذا النموذج أيضاً مسمى " منظور الوسائل أو الأدوات " Instrumental Perspective ، حيث يقترح هذا النموذج ما يلي :

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة .
- عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار) لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها.أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين في الجماعة لتحقيق المخرجات أو النتائج ، فإن الاهتمام يتحرك من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن رأيه له صدى أو رد فعل كآراء الآخرين .

ب- نموذج *القيم الجماعية* : Group - Value Model
(Lind & Tyler , 1988 , PP : 62-70)

تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي (Brewer & Kramer, 1986)Group Identification ، حيث يفسر هذا النموذج تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور القرارات . ويؤكد هذا النموذج على أن التماثل مع الجماعة وإجراءات الجماعة يتحكمان في أداء الجماعة. فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة - أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة - فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة . وحتى إذا كان التعبير عن الرأي لا يؤدي إلى الحصول على النتائج أو التوزيعات المرغوبة ، فإنه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء إلى الجماعة .

- نموذج علاقات *السلطة في الجماعات* :
Relational Model of Authority in Groups
(Tyler & Lind , 1992)

يناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية . وهذه المفاهيم هي :

- الثقة في السلطة : Trust

وتقاس في شكل درجة عدالة وأخلاقيات القائد كحامل للسلطة. فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات ووجهات نظر وآراء المرؤوسين،فإنه سيصبح موثوق فيه من جانبهم. إن الثقة تعكس معتقدات المرؤوسين لنوايا القائد .

- عدم التحيز : Neutrality

ويتم الحكم على عدم تحيز القائد من خلال اتخاذه لقرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق ، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة .

- المكانة أو السمعة الحسنة أو سيرة القائد : Standing

وتعتمد على التاريخ السابق للقائد مع نفس الجماعة أو الجماعات الأخرى بجانب الواقع الحالي . حيث ترتفع مكانة القائد كلما عامل المرؤوسين باهتمام وأدب مع احترام حقوقهم .

٢- *النظريات التي تتضمن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية* :

تشتمل هذه النظريات على ثلاث نظريات أساسية هي : النظرية التقليدية للمدركات المرجعية . ونظرية المدركات المرجعية المعدلة ، ونظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية . وفيما يلي شرح لهذه النظريات :

٢/ ١ *النظرية التقليدية للمدركات المرجعية* :
The Original Theory of Referent Cognitions
(Folger , 1987)

تصور هذه النظرية نموذجاً ثنائي العوامل : عوامل ترتبط بالمخرجات (النتائج) ، وعوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المخرجات).

إن العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التخيلي بشأن المخرجات والإجراءات المرجعية ، حيث يقرر Folger أنه من أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية ، فإن الفرد يقوم بإجراء مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تخيلي لكل من المخرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات ؟) .

وقد استخدم Folger مصطلح التبرير للإشارة إلى الأسباب أو الأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة ، لذا فإن التبرير قد يكون قوياً أو ضعيفاً بالاعتماد على منطقيته أومدى اقتناع الفرد به .

وبناء على ذلك ، تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها ، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية ، وذلك على النحو التالي :

أ- الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود) : وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية ، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة .

ب- الدرجة الثانية (درجة الاستياء) : وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية ، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة .

ج- الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء) : وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المرجعية ، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل .

٣ /٢ نظرية المدركات المرجعية المعدلة :

The Revised Version of Referent Cognitions Theory (Folger, 1993)

نشأت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل ، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل. إن عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية، والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار ، أما عناصر عدالة التعامل (الحساسية الشخصية ، والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار. وبناء على ذلك، فعناصر عدالة التعامل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية .

كما قررت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل وهي : الأمانة ، والكياسة أو المجاملة ، واحترام الحقوق ، والتغذية المرتدة السريعة.

ويشير Folger بالاعتماد على نتائج الدراسات المختبرية والتطبيقية إلى أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة ، حيث يرى Folger أن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين المنظمة والفرد ، فتنفيذ المنظمة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية ، ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة . وتشمل التزامات المنظمة ما يلي :

أ - معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد .
ب- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة .
ج- الالتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد باحترام ، وهذه الالتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام آدميته .

٣/٣ نظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية :

Moral Accountability Theory
(Folger & Cropanzano , 1998, PP : 205-228)

تقرر هذه النظرية أن عوامل الإمكانية أو القدرة Could/Would Factors وعوامل الوجوب Should Factors يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة Feasibility Aspects ، والسمات الأخلاقية Moral Aspects للمحاسبة أو المسئولية عن العدالة . ومن ثم فعند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته ، فإننا ننظر إلى :

أ- عامل الإمكانية : فهل هناك بدائل أخري وتم اختيار هذا التصرف بصفة خاصة؟

ب- عامل الوجوب : فهل هذا التصرف أخلاقي أم لا ؟

ويمكن القول أن عامل الإمكانية يمثل شرطاً أساسياً ولكنه لا يكف بمفرده للمحاسبة أو المسئولية الأخلاقية للمنظمة عن تصرفاتها مع العاملين ، بل لابد من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضاً .

ويقرر Folger & Cropanzano أن نظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية تعتبر نظرية عامة لأنها اشتملت علي العديد من نظريات العدالة السابقة مثل : نظرية العدالة (Adams ,1963,1965) ، ونموذج القيم الجماعية (Lind &Tyler,1988) ، ونموذج علاقات السلطة في الجماعات (Tyler &Lind,1992) ، ونظرية المدركات المرجعية (Folger,1987,1993) .

فبالنسبة لنظرية العدالة ، فقد انتقد Folger &Cropanzano هذه النظرية من زاوية أنها لم توضح بشكل كاف محددات الاستجابات للحرمان غير العادل ، وقد قاد هذا إلي الغموض في تفسير النظرية من زاوية محاولة الأفراد أحياناً مواجهة ظروف عدم العدالة من خلال تغيير المخرجات وليس من خلال تغيير المدخلات. أما نظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية فركزت علي اختبار العوامل التي تحدد المسئول عن ظروف عدم العدالة .

وبالنسبة لنموذجي القيم الجماعية وعلاقات السلطة في الجماعات ، فقد استخدمت نظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية مصطلح النوايا للتعبير عن هذين النموذجين ، فعندما يفشل القائد عن نية أو قصد في تحقيق المكونات الثلاثة للعلاقات (الثقة ، والحياد ، والمكانة أو السمعة) ، فإنه يكون قد انتهك عامل الإمكانية الخاص بالمحاسبة أو المسئولية الأخلاقية عن العدالة التنظيمية .

كما قارن Folger &Cropanzano بين نظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية ونظرية المدركات المرجعية ، وذلك علي النحو التالى :

أ- ركزت نظرية المدركات المرجعية علي عمليات المقارنات الاجتماعية ،أما نظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية فتركز علي ما الذي كان من الممكن فعله من منظور البدائل ،وما الذي كان من الواجب فعله من منظور الأخلاق والقيم .

ب- إن نظرية المدركات المرجعية تصلح للتطبيق علي مستوي البيئة الجماعية الصغيرة داخل المنظمة ،أما نظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية فتركز علي عضوية الفرد في المجتمع ككل وما يكتسبه من معتقدات أخلاقية ، ومن ثم فإنها يمكن أن تستخدم في تفسير الظواهر أو الأزمات الأخلاقية العالمية .

ثالثا : *أهمية العدالة التنظيمية* :

قررت الدراسات خطورة عدم توافر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ، وذلك علي النحو التالي :

١- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية ، فقد توصلت الدراسات إلي أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض كمية الأداء الوظيفي (Greenberg ,1988; Pfeffer& Langton,1993) ، وانخفاض جودة الأداء (Cowherd& Levine,1992) ، ونقص التعاون مع زملاء العمل (Pfeffer& Langton ,1993) ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (Netemeyer et al.,1997)، وزيادة الضغوط الوظيفية (Zohar,1995) ، وزيادة السرقة في مكان العمل (Greenberg,1990a) .

٢- وبالنسبة لبعد العدالة الإجرائية ، فقد توصلت الدراسات إلي أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التابعات التنظيمية السلبية مثل : انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ، ونقص الرضا الوظيفي ، وانخفاض الانتماء التنظيمي ، وانخفاض الأداء الوظيفي ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وزيادة النزوع لترك العمل (Cropanzano &Greenberg ,1997,PP:350-354 ; Folger & Greenberg,1985; Konovsky &Folger,1991; Leung et al.,1999; Organ et al.,1990)

٢- أما بالنسبة لبعد عدالة التعامل (عند معالجته كبعد مستقل عن العدالة الإجرائية). فقد أشارت دراسة Folger&Cropanzano (1998,PP:134-135) إلى أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية . وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، ونقص الأداء الوظيفي . كما أكدت العديد من الدراسات (Folger & Cropanzano , 1998,PP:136-137 ; Bies & Shapiro,1988 ; Shapiro,1991; Shapiro et al., 1994) على أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعامل) .

فضلاً عن ذلك ، فقد أقرت دراسة Gilliland (1993) أن توافر العدالة التنظيمية بشقيها (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية) في عملية الاختيار هو شرط أساسي للحفاظ على سمعة المنظمة . كما اقترحت دراسة Klingner(1993) أن تحقيق العدالة التنظيمية بشقيها هو الكفيل بتحقيق المكاسب المشتركة لكل من المنظمة والعاملين في القطاع العام . وأثبتت دراسة Cobb et al.(1995) أن التطوير التنظيمي غالباً ما يكون له اهتمامات أخلاقية من زاوية عدالة إدخال هذا التطوير . وهذه الاهتمامات تمثل قيماً هامة للعاملين . لذا فإن تقييم العدالة التنظيمية ونتائجها المفترضة يجب أن يتم قبل وأثناء وبعد إجراء برنامج التطوير التنظيمي .

ومن منطلق أهمية العدالة التنظيمية ، فقد ناقش الكتاب واختبروا كيفية تنمية مدركات العاملين لها ، وذلك على النحو التالي :

١- إن استخدام المنظمة لسياسة مشاركة العاملين في الأرباح يدعم مدركاتهم للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية (Welbourne et al .,1995) .

٢- إن علاقة التبادل عالية الجودة بين القائد والمرؤوس تدعم مدركات المرؤوس للعدالة التنظيمية (Lee,2001;Pillai et al.,1999;Scandura,1999).

٣- إن تبني منهج القيادة الكارزمية أو التحويلية يعزز مدركات التابعين للعدالة التنظيمية وخاصة العدالة الإجرائية (Pillai et al.,1999) .

٤- إن توجيه العاملين عن قرب يزيد من مدركاتهم للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرغم من أن هذا قد يزيد من حدة الضغوط أو التوترات التي يتعرضون لها (Elovainio et al.,2001; Siegel et al.,2001) .

وبرغم ذلك ، فقد قررت بعض الدراسات أن مدركات العدالة التنظيمية تتأثر بالفروق الفردية بين العاملين والاختلافات الثقافية بجانب المتغيرات التنظيمية، وذلك على النحو التالي :

١- توصلت دراسة Schminke et al.(1997) إلى أن الأفراد الأكثر تمسكاً بالقيم الأخلاقية أكثر تأثراً بقضايا العدالة الإجرائية ، في حين أن الأفراد الأقل تمسكاً بالقيم الأخلاقية أكثر تأثراً بقضايا العدالة التوزيعية .

٢- أفصحت دراسة Ambrose et al.(1991) أن توقعات الفرد بشأن المكافآت والإجراءات التنظيمية هي أساس مقارناته الاجتماعية ، وبالتبعية فإن هذه المقارنات الاجتماعية تحدد مدركاته للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية .

٣- إن الاختلافات الثقافية ما بين الدول تؤثر في مدركات العاملين لبعدي العدالة التنظيمية (Kotabe et al.,1992 ; Ortiz ,1999) .

وقد صممت دراسة Greenberg & Bies(1992) منهجين يمكن من خلالهما دعم مدركات العاملين للعدالة التنظيمية ، أحدهما معياري (معتمد على أخلاقيات التعامل بين الإدارة والعاملين) ، والآخر وصفي (معتمد على خطوات محددة يجب على الإدارة اتباعها لتنمية مدركات العاملين للعدالة التنظيمية) .

رابعاً : نتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية :

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي

العـدالة التنظيمـية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة . والنموذجان هما :

النموذج الأول :

يطلـق علـيه النمـوذج ثنـائي العـوامل Two - Factor Model ، حيث اقترحت دراسة Folger & Konovsky (1989) أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة وذلك بالاعتماد على الدراسات القانونية . حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي ، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام المحلفين في القضايا الخاصة بهم (وقد قامت دراسة Alexander & Ruderman , 1987 بمراجعة هذه الدراسات القانونية) .

وقد توقع Folger & Konovsky (1989) التوصل إلى نمط مماثل من التأثيرات عند دراسة مجموعة كبيرة من العاملين بالمصانع . حيث استخدم الباحثان الرضا عن الأجر كمقياس للتقييمات على المستوى الشخصي ، واستخدما كلاً من الانتماء التنظيمي والثقة في المشرف كمقياسين للتقييمات على المستوى التنظيمي . وقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع التوقعات ، حيث توصل الباحثان إلى أن العدالة التوزيعية مسئولة عن إحداث اختلافات جوهرية أكبر في الرضا عن الأجر بالمقارنة بالعدالة الإجرائية ، في حين أن العدالة الإجرائية مسئولة عن إحداث اختلافات جوهرية أكبر في كل من الانتماء التنظيمي والثقة في المشرف بالمقارنة بالعدالة التوزيعية .

وقد توصل Sweeney & Mc Farlin (1993) إلى نتائج مشابهة وذلك في دراسة على العاملين بالبنوك الأمريكية . كما حصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات . فعلى سبيل المثال ، توصلت دراسة Konovsky&Cropanzano (1991) والتي أجريت على عينة من الخاضعين لاختبار تناول المخدرات إلى أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية بالمقارنة بالعدالة التوزيعية لثلاثة متغيرات تمثل التقييمات على المستوى التنظيمي وهي : الانتماء التنظيمي ، والثقة في الإدارة ، والنزوع لترك العمل . كما أثبتت دراسة Skarlicki & Folger (1997) والتي أجريت في المجال الصناعي انخفاض الأهمية النسبية للعدالة التوزيعية بالمقارنة بالعدالة الإجرائية في التنبؤ بالسلوكيات التخريبية كمتغير معبر عن التقييمات على المستوى التنظيمي.

النموذج الثاني :

يطلق عليه النموذج الإضافي Additive Model ، ويفترض إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والتقييمات على المستوى التنظيمي (Thibaut&Walker,1975,PP 73-76) وقد أكدت بعض الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في المنظمات مثل دراسة Tyler & Caine (1981) ، ودراسة Sheppard & Lewicki (1987)، ودراسة Leung et .al. (1993)

ولاختبار النموذجين السابقين (الهدف الثاني للدراسة الحالية) ، يقوم الباحث بدراسة الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في ثلاثة متغيرات تابعة هي : الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . حيث يعبر المتغير الأول عن التقييمات على المستوى الشخصي (النتائج الشخصية) ، ويعبر المتغيران الثاني والثالث عن التقييمات على المستوى التنظيمي (النتائج التنظيمية) ، وفيما يلي شرح لهذه المتغيرات :

١- *الرضا عن الأجر* : Pay Satisfaction

إن رضا الفرد عن أجره يعكس قبوله للزيادات التي تحدث في أجره في ضوء العديد من العوامل مثل : الجهد المبذول في العمل ، ونتائج الأداء ، ومعدلات الأسعار (Sweeney&McFarlin,1993) .

وقد دعمت العديد من الدراسات العلاقة الطردية المعنوية بين العدالة التنظيمية والرضا عن الأجر (Folger & Konovsky, 1989 ; Sweeney & McFarlin, 1993 ; Tremblay et al.,2000).

٢ - *الثقة في المشرف* : Trust in Supervisor

إن الثقة في المشرف نعكس تقييم الفرد لحامل السلطة . لذا فهي المفهوم المقابل للثقة الإدارية (Konovsky & Pugh,1994) .

وقد أثبتت الدراسات أن الثقة في المشرف هي محدد للعديد من الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية الهامة مثل : القبول الاختياري لقرارات المشرف والاعتقاد في قانونيتها (Tyler et al.,1996) . وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Konovsky & Pugh , 1994) .

كما دعمت العديد من الدراسات العلاقة الطردية المعنوية بين العدالة التنظيمية والثقة في المشرف (Colquitt,2001;Greenberg,1990b ; Korsgaad et al.,1995) .

٢- *التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي :*
Psychological Contract Fullfillment

إن التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي يعكس تقييم الفرد للمنظمة ككل ، ويعني المعتقدات التي يتبناها الفرد بشأن عهود والتزامات المنظمة ، ومدى قبوله لهذه العهود واعتماده عليها في علاقته مع المنظمة ، ودرجة التزام المنظمة بها . إن كلمة العقد السيكولوجي تعني أن هذا العقد غالباً ما يكون غير مكتوب ولكنه مبني على العهود والتوقعات (Robinson,1996) .

وقد أكدت الدراسات أن التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي هو محدد هام للعديد من الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية الهامة مثل : النزوع لترك العمل (Robinson & Rousseau , 1994) ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Robinson & Morrison , 1995) .

هذا ولم تتناول أي دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي .

خامساً : *المتغيرات المعدلة للعلاقات بين العدالة التنظيمية ونتائجها :*

يقوم الباحث باختبار التأثير المعدل لاثنين من متغيرات الفروق الفردية (النوع ، والاعتقاد في فروق السلطة) في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية (الهدف الثالث للدراسة الحالية) . وفيما يلي شرح لتأثير هذين المتغيرين :

١- *النوع :* Sex

إن تقسيم البشر إلى نوعين (ذكور - إناث) هو تقسيم طبيعي ، كما أن انتماء الفرد إلى أحد النوعين هو محدد هام للتنشئة أو التهيئة الاجتماعية التي يخضع لها (Cross & Madison , 1997) . وقد اقترحت Chodorow (1978) أنه طالما أن المرأة هي المربية الأساسية لكل من الأولاد والبنات (على الأقل في المراحل المبكرة التقويمية ذات الأثر الفعال في التربية والتكوين) ، لذا فإن إحساس البنت بالتماثل مع أمها يؤدي إلى اكتسابها للقيم المعيارية للأم من خلال التزامها بالنواحي الشكلية أو الإجرائية التي تحرص عليها الأم بجانب رغبتها في تكوين الصداقات نتيجة لقوة العلاقات الاجتماعية مع الأم . وعلى العكس ، فإن الهوية الذاتية للولد تنبثق عن رفض النموذج التربوي للأم مع تبني القيم المعيارية العكسية للأب والمتمثلة في التقليل من شأن النواحي الشكلية أو الإجرائية وتجريد المشكلات الأخلاقية من نواحي العلاقات الشخصية مع التركيز على النواحي التوزيعية أو المادية على أساس أن الأب هو العائل الأساسي للأسرة .

وبنمو الولد والبنت فإن كل منهما يعطي اهتماماً مختلفاً لقضايا العدالة التنظيمية . فبالنسبة لبعد العدالة التوزيعية ، فقد أوضحت العديد من الدراسات أن الذكور أكثر اهتماماً بهذا البعد . وبعبارة أخرى ، فإن العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائجها أو تتابعاتها أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث (Adsit & Brockner, 1986 ; Farh et al., 1997 ; McCarty & Greenberg , 1990 ; Sweeney &McFarlin , 1997) أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية، فقد أوضحت الدراسات أن الإناث أكثر اهتماماً بالإجراءات من الذكور (Gilligan, 1982) ، وأن المرأة أكثر التزاماً من الرجل في التمسك بشكلية الهيكل التنظيمي في نقل الاتصالات (Aries , 1977) ، وأن الإناث أكثر اهتماماً بالعلاقات الاجتماعية من الذكور (Gilligan , 1982) . وفي استقصاء أجراه Stimpson et al. (1991) لمجموعة من الذكور والإناث لمعرفة الأولويات الشخصية

عند النوعين ، جاءت العلاقات الاجتماعية في مقدمة أولويات الإناث وذلك من حيث الرغبة في الحب والصداقة والتكيف الاجتماعي ، في حين لم تحظ هذه الأولويات باهتمام كبير عند الذكور . كما توصل Skoe et al.(1996) إلى وجود اختلافات نوعية جوهرية من زاوية الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في متوسط وآخر مرحلة المراهقة وكذلك مرحلة النضج ، في حين أنه لاتوجد فروق نوعية جوهرية في بداية مرحلة المراهقة . كما أثبتت الدراسات أن العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائجها أو تتابعاتها أكثر قوة في حالة الإناث مقارنة بالذكور (Adsit & Brockner , 1986; Farh et al.,1997 ; Sweeney & McFarlin, 1997).

وبرغم ذلك فقد لاحظ Beutell & Brenner (1996) أن الاتجاه المعاصر هو تشابه قيم العمل بين الذكور والإناث . كما توصلت دراسة Lee & Farh (1999) إلى عدم وجود اختلافات نوعية جوهرية في مدركات العاملين لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية ، كما أن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة التنظيمية ونتائجها أو تتابعاتها .

٢- *الاعتقاد في فروق السلطة* : Power - Distance Belief

اقترح Guerra et al. (1995) أن القيم المعيارية (مدركات الفرد بشأن السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة اجتماعياً) تكتسب من خلال البيئة والعمليات الاجتماعية والثقافية ، وأن القيم الثقافية التي يكتسبها ويتبناها الفرد هي مكونات هامة لإدراكه الذاتي ، لذا فإنها تحدد معتقداته المعيارية .

ويقرر Hofstede (1980 , PP:72-79) في نموذجه للقيم أنه يمكن تصنيف الثقافات بالاعتماد على مفهوم الاعتقاد في فروق السلطة ، ويعرف Hofstede هذا المفهوم بأنه " درجة قبول الأفراد لسلطات حاملي السلطة أو الرؤساء في علاقاتهم مع التابعين أو المرؤوسين . وبعبارة أخرى ، فإن الاتجاهات نحو فروق السلطة تعكس مجموعة من المعتقدات بشأن الأدوار في المجتمع أو المنظمات " . إن الفرد الذي يعتقد أن الرؤساء يجب أن تفوق سلطاتهم سلطات مرؤوسيهم ويمارسون سلطة مرتفعة على مرؤوسيهم يحصل على درجة مرتفعة في مقياس الاعتقاد في فروق السلطة . والعكس صحيح .

وهناك العديد من الأسباب لافتراض أن الاعتقاد في فروق السلطة يعدل أو يؤثر في العلاقات بين العدالة التنظيمية ونتائجها أو تتابعاتها . فقد اقترح James (1992) أنه في الثقافات ذات الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة يكون هناك ميل ضعيف جداً للخضوع أو الإذعان للسلطة ، وهو ما يدفع الأفراد في هذه الثقافات إلى ردود فعل سلبية سواء اتجاهية أو سلوكية عند إدراكهم لعدم العدالة في توزيع الموارد أو المكافآت ، أو في الإجراءات الرسمية المستخدمة معهم ، أو في أسلوب التعامل الشخصي معهم . كما توصلت دراسة Tyler et al. (1995) إلى أن المرؤوسين ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة يكون لهم اتصالات قوية مع رؤسائهم بجانب فهمهم الأفضل لرؤسائهم . كما اقترحت هذه الدراسة أنه في الثقافات ذات الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة ، فإن مدركات العدالة ببعديها (التوزيعية والاجرائية) تستخدم في الحكم على أو تقييم المنظمة والرؤساء. وأثبتت دراسة Leung et al. (1997) أن هناك ميل أو نزعة عند الصينيين - ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة - إلى قبول قرارات المنظمات وتصرفات الرؤساء دون النظر إلى درجة عدالتها . والخلاصة أن الأفراد ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة يمكن أن يكونوا أقل حساسية لقضايا العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية بالمقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة .

مشكلة البحث (*) :

لايخفى على أحد أهمية الدور الذي يقوم به العاملون بمهنة التدريس بمرحلة الثانوي العام في إعداد طلاب هذه المرحلة علمياً وتربوياً بما يمكنهم من تحقيق الاستمرارية في العملية التعليمية والالتحاق بالمرحلة الجامعية ولديهم الخلفية العلمية الكافية .

وبرغم ذلك ، فقد لوحظت منذ فترات انتشار بعض الظواهر السلبية بالنسبة للعاملين بمهنة التدريس بمرحلة

(*) اعتمد الباحث في صياغة مشكلة البحث على اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ١٠٠ مفردة من أولياء الأمور في المناطق التعليمية محل الدراسة .

الثـانوي العـام بصفـة عامة وبالنسبـة للعاملين بمهنة التدريس بمدارس الثـانوي العـام الحكـومي بصفـة خاصـة ، ومـن هذه الظواهر ما يلي :

١- نقـص الجهـد المبـذول من المدرس في الفصـول وبصفـة خاصـة مع اقـتراب امتحانات الفصـول الدراسية أو نهاية العام ، وخاصة في المواد العملية كالرياضيات والفيزياء .

٢- ارتفـاع معـدلات الـدروس الخصـوصية والتي أصبحت تمـثل ما يـزيد عن ٣٠٪ من مـيزانية الأسرة ، وهو بالطبع عبئاً كبيراً على عاتق الأسرة المصرية .

إن هذه الظـواهر السلبيـة قد تـرجـع إلى عدم شعور المدرس الحكومي في مرحلة الثانوي العام بالعدالة التنظيـميـة سواء من حيـث عـدالة ما يحصـل عليـه من أجـور ومكـافآت أو عـدالة الإجـراءات المستخـدمة معـه أو عـدالة التعـامل معـه .

ومن ثم فإن مشكلة البحـث تكمن في التساؤلات التاليـة : ما هو تقييـم المدرس الحكـومي في مرحـلة الثـانوي العام للعدالة التنظيمية بشقيها التوزيعي والإجرائي؟ ، وما أثر ذلك التقييم على ثـلاثة من المتغـيرات الشخصـيـة والتنظيمـيـة (الرضا عن الأجـر ، والثقـة في المشـرف ، والـتزام المنظمـة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) ؟ . وهل لمتغيري النوع والاعتقاد في فروق السلطة دور في تعـديل العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية ؟ .

فروض *البحث* :

تركـز هـذه الدراسة على اختبار صحة الفروض الخمسة التالية :

١- لا تختلـف الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاويـة التـأثـير في النتـائج الشخصـيـة (الرضا عن الأجر) ، والنتائج التنظيمية (الثقة في المشرف ، والتزام المنظمـة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) .

٢- إن الـنوع لا يعـدل العـلاقات بين العـدالة الـتوزيعـية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

٣- إن الـنوع لا يعـدل العــلاقات بـين العـدالة الإجـرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

٤- إن الاعتقـاد في فـروق السلطـة لا يعـدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

٥- إن الاعتقـاد في فـروق السلطة لا يعـدل العلاقـات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

أهداف *البحث* :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

١- التعـرف على مـدركات العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي لبعدي العدالة التنظيمية وهما: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية .

٢- دراسـة الأهمـيـة النسبيـة لمدركـات العـاملين بمـدارس الثانوي العام الحكومي لبعـدي العدالة التنظيميـة ، وذلك من زاوية التأثير في ثلاثة متغيرات تابعة هـي : الرضـا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقدالسيكولوجي. حيث يعبر المتغير الأول عن النتائج الشخصـية . ويعبر المتغيران الثاني والثالث عن النتائج التنظيمية للعدالة .

٣- اختبار التأثير المعدل لاثنين من متغيرات الفروق الفردية (الـنوع ، والاعتقـاد في فـروق السلطة) في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

٤- مـناقشـة وتفسـير النتـائـج العلمـيـة للبحث .

٥- تقـديم توصـيات تساعد القـيادات الإدارية بـوزارة التربية والتعليم على دعم مدركات العامـلين بمهـنة الـتدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي لبعـدي العـدالة التنظيمـية .

منهج *البحث* :

تستخـدم الدراسـة المـيدانية أسلوب الاستقصاء ، ونوضح فيما يلـي تصمـيم استمـارة الاستقصـاء ، وتحلـيل بيـانات الاستقصاء ، واختيار عينة الدراسة .

أولا : تصميم استمارة الاستقصاء :

تحتوي قائمة الاستقصاء على ستة مكونات أساسية ، وتعرض فيما يلي هذه المكونات وفقاً لترتيب ورودها في قائمة الاستقصاء :

١- أبعاد العدالة التنظيمية :

تم قياس العدالة التوزيعية باستخدام مؤشر العدالة التوزيعية والذي صممه Price & Mueller(1986) ، وهو مقياس مكون من خمس عبارات تقيم مدى إدراك الفرد لعدالة الأجر والمكافآت في ضوء المدخلات الوظيفية . كما تم استخدام مقياس Aquino (1995) ، وهو مقياس مكون من ثلاث عبارات تعكس عمليات المقارنات الاجتماعية التي يجريها الفرد لتقييم العدالة التوزيعية . أما جانبي العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات الرسمية ، وعدالة التعامل) فقد تم قياسهما كما يلي :

أ- بالنسبة لعدالة الإجراءات الرسمية فقد تم استخدام مقياس Balkin & Gomez-Mejia (1990) ، وهو مقياس مكون من أربع عبارات تقيم خاصية المشاركة أو التحكم في العملية . كما تم استخدام مقياس Spencer (1986) ، وهو مقياس مكون من أربع عبارات تقيم مدى خاصية التحكم في القرار والشكاوى والتظلمات .

ب- أما بالنسبة لعدالة التعامل فقد تم استخدام مقياس Aquino (1995) ، وهو مقياس مكون من ثلاث عبارات تقيم خاصية الحساسية الشخصية. كما تم استخدام مقياس Folger & Konovsky (1989) ، وهو مقياس مكون من خمس عبارات تقيم خاصية التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية .

٢- الرضا عن الأجر :

تم قياس الرضا عن الأجر باستخدام مقياس McFarlin & Sweeney (1993) والمكون من ثلاث عبارات .

٣- الثقة في المشرف :

تم قياس الثقة في المشرف باستخدام مقياس Roberts & O' Reilly (1974) والمكون من ثلاث عبارات .

٤- التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي :

تم قياس التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي باستخدام مقياس Rousseau (1996) ، والمكون من ثلاث عبارات .

٥- النوع :

تم سؤال المستقصى منه عن النوع (ذكر- أنثى) .

٦- الاعتقاد فى فروق السلطة :

تم قياس الاعتقاد في فروق السلطة باستخدام ثلاث عبارات من استقصاء العمل على المستوى الدولي والذي صممه Hofstede(1980,P.180) .

هذا وتتم الإجابة على جميع أسئلة قائمة الاستقصاء (عدا السؤال الخاص بالنوع) على مقياس تدريجي مكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق جداً .

ويوضح جدول (٢) نتائج تحليل المصداقية لجميع متغيرات الدراسة عدا النوع :

جدول رقم (٢)

تحليل المصداقية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل المصداقية
العدالة التوزيعية	٨٨٨٧ ر٠
العدالة الإجرائية	٩٠٢٨ ر٠
الرضا عن الأجر	٨٥٧٥ ر٠
الثقة في المشرف	٧٥٤٣ ر٠
التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي	٧٥٠٥ ر٠
الاعتقاد في فروق السلطة	٧١٠١ ر٠

ومن ثم فإن معاملات المصداقية لجميع متغيرات الدراسة مقبولة جداً .

ثانيا : تحليل بيانات الاستقصاء :

تم الاستعانة بالحاسب الآلي والمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية كما يلي :

١- تم توزيع مفردات العينة طبقاً للنوع والاعتقاد في فروق السلطة من حيث العدد والنسبة المئوية .

٢- تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل المصداقية لجميع متغيرات الدراسة عدا النوع وذلك للتعرف على معدل تواجد كل متغير في عينة البحث ومعدل تشتته ومعدل الثبات الداخلي لعبارات مقياس كل متغير .

٣- تم حساب مصفوفة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة عدا النوع وذلك بالاعتماد على معاملات الارتباط البسيط لبيرسون وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية علاقة الارتباط بين كل متغيرين .

٤- تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج لاختبار صحة الفرض الأول .

٥- تم تقسيم العينة الكلية من حيث النوع إلى عينتين إحداهما للذكور والأخرى للإناث ، واستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط مع مقارنة الاختلافات في معاملات التحديد المعدلة وذلك لاختبار صحة الفرضين الثاني والثالث .

٦- تم تقسيم العينة الكلية من حيث الاعتقاد في فروق السلطة إلى ثلاث عينات : الأولى لذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة ، والثانية لذوي الاعتقاد في الفروق المتوسطة للسلطة ، والثالثة لذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة ، مع استبعاد العينة الثانية من التحليل (نسبتها ١٨٫٣٢ ٪ من العينة الكلية) ، واستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط مع مقارنة الاختلافات في معاملات التحديد المعدلة لاختبار صحة الفرضين الرابع والخامس .

ثالثا : عينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بالمناطق التعليمية السبع الكبرى بمحافظة القاهرة وعددها ٥٢ مدرسة.

معادلة تحديد حجم العينة :

$$\text{ن}_1 = \frac{\text{ق}(١-\text{ق})}{\frac{(\text{د})^٢}{(\text{د.م})^٢} + \frac{\text{ق}(١-\text{ق})}{\text{ن}}}$$

حيث :

ن_1 : حجم العينة

ق : نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة وقد اعتبرها الباحث (٥٠٪)

د : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرها الباحث في حدود (± ٥٪)

د.م : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (٩٥٪) ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية (١٫٩٦)

ن : حجم مجتمع البحث (٦٦٣٧ مفردة)

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة هو ٣٦٣ فرداً من العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بالمناطق التعليمية السبع الكبرى بمحافظة القاهرة . وقد تم توزيع ٤٠٠ استمارة استقصاء على هؤلاء العاملين مع مراعاة نسب العاملين في كل منطقة تعليمية ، حيث بلغ عدد الاستمارات التي تم تجميعها والصالحة للمعالجة الإحصائية ٣٢٢ استمارة استقصاء بنسبة ٨٨٫٧١٪ من حجم العينة .

ويوضح جدول (٤) توزيع مفردات العينة طبقاً للنوع والاعتقاد في فروق السلطة:

جدول رقم (٤)

توزيع مفردات العينة طبقاً للنوع والاعتقاد في فروق السلطة

البيان	العدد	النسبة
١- النوع :		
• ذكور	١٦٩	٥٢٫٤٨
• إناث	١٥٣	٤٧٫٥٢
٢- الاعتقاد في فروق السلطة :		
• ذوي الاعتقاد المرتفع	٨٣	٢٥٫٧٨
• ذوي الاعتقاد المتوسط	٥٩	١٨٫٣٢
• ذوي الاعتقاد المنخفض	١٨٠	٥٥٫٩

حدود الدراسة :

١- تقتصر هذه الدراسة على بحث تأثير الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية في ثلاثة متغيرات هي : الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . إلا أن هذا لاينف إمكانية تواجد نتائج أخرى للعدالة التنظيمية ، وهو ما يستدعي إجراء دراسات أخرى مستقبلية .

٢- تقتصر هذه الدراسة على بحث التأثير المعدل لاثنين من متغيرات الفروق الفردية (النوع ، والاعتقاد في فروق السلطة) في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج العدالة التنظيمية . إلا أن هذا لا ينف إمكانية تواجد متغيرات أخرى تعدل هذه العلاقات ، وهو ما يستدعي إجراء دراسات أخرى مستقبلية .

٣- تقتصر هذه الدراسة على العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بمحافظة القاهرة . ومن منظور الصدق ، فإن نتائج هذه الدراسة تخص هذه المدارس فقط ، إلا أنها قد تكون مفيدة للمدارس الحكومية الأخرى .

٤- يستخدم الباحث مستوى ثقة ٩٥٪ في اختبار صحة الفروض وتعميم النتائج ، وهو المستوى الأكثر قبولاً في الدراسات الاجتماعية بصفة عامة ، ويعني ذلك أن أي نتيجة تكون ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تكون أيضاً ذات دلالة إحصائية عند مستويات الثقة الأقل ، ولكنها قد لا تكون كذلك عند مستويات الثقة الأعلى .

٥- يفترض الباحث توافر شروط تطبيق طريقة المربعات الصغرى . وبناء على ذلك ، يستخدم الباحث أسلوبي تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار متوالي الخطوات في اختبار الفروض.

٦- تستخدم الدراسة الميدانية أسلوب الاستقصاء ، ولا شك أن جمع البيانات بهذا الأسلوب قد يؤدي لتواجد أخطاء الرغبة الاجتماعية أي رغبة الفرد في الظهور بمستوى اجتماعي معين،ولكن هذا الأسلوب مقبول عامة في الدراسات الاجتماعية، وهو الأسلوب الوحيد المتاح لجمع بيانات الدراسة الحالية .

استعراض وتحليل نتائج البحث :

يتناول الباحث فيما يلي عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للترتيب التالي :

أولاً : الإحصائيات الوصفية وتحليل الارتباط .

ثانياً : نتائج أو تتابعات مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية .

ثالثاً : المتغيرات المعدلة للعلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية .

أولا : الإحصائيات الوصفية وتحليل الارتباط :

يوضح جدول (٥) الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) لجميع متغيرات الدراسة عدا النوع :

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغـــــــير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	٢ر٧٣	٠ر٩٢
العدالة الإجرائية	٢ر٩٢	٠ر٧٤
الرضا عـن الأجـر	٢ر٧	١ر٠٤
الثقـة في المشـرف	٣ر٢٦	٠ر٨٧
التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي	٢ر٨٩	٠ر٩
الاعتقاد في فروق السلطة	٢ر٦٣	٠ر٨٤

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- انخفـاض مدركـات العـاملين بمهـنة الـتدريس للعدالة التوزيعـية عن المتـوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) ، بما يعني شعورهم بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور ومكافآت ، وقد صاحب ذلك انخفاض رضاهم عن أجورهم عن المتوسط العام للمقياس .

٢- انخفـاض مـدركات العـاملين بمهـنة الـتدريس للعـدالة الإجـرائيـة إلى حـد ما عن المتوسـط العـام للمقياس ، بما يعني شعورهم بعدم عدالة الإجـراءات الرسمـية المتبعة معهم ، وعدم عدالة المعاملة التي يتلقونها .

٣- انخفـاض مدركـات العـاملين بمهـنة الـتدريس لالتزام المنظمـة بالوفـاء بالعقـد السيكـولوجي عـن المتوسـط العـام للمقـياس ، بمـا يعـني شعـورهم بـأن وزارة الـتربيـة والتعلـيم والمدارس التي يعملـون بها لم توف بالـتزاماتها وتعهداتها المادية والمعنوية معهم .

ويرى الباحـث أن هذه النتـائج تقـدم تفسيراً مقبولاً لبعض الظواهر مثل : عدم بـذل المـدرس الثـانوي للجهـد الواجـب في الشرح للطلاب في المدرسـة ، وانتشـار الـدروس الخصـوصـية في المرحلة الثانوية .

كما يوضـح جـدول (٦) مصفـوفة الارتـباط بـين جمـيع متغـيرات الـدراسة عـدا الـنوع (وذلك بالاعتماد على معاملات الارتباط البسيط لبيرسون) :

جدول رقم (٦)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغـــــير	العدالة الإجرائية	الرضا عن الأجر	الثقة في المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي	الاعتقـــاد في فروق السلطة
العـــدالة الــتوزيعـــية	٠,٢٨	٠,٨٢٠٤	٠,١٨٧	٠,٣٤٥	٠,٢٥٩٧
العـــدالة الإجـــرائية		٠,٢٤٧٣	٠,٦٧	٠,٧٣٨	٠,٢٨٤٩
الــرضـــا عـــن الأجـــر			٠,٢٢٤	٠,٤٥٠٧	٠,٣٢٤٢
الثقـــة فـــي المشـــرف				٠,٦١٨٦	٠,١٨١٩
التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي					٠,٣٢٦٦

• جميع معاملات الارتباط الموضحة بالمصفوفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

ويتضح من مصفوفة الارتباط أن هناك علاقة طردية معنوية بين كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية وبين نتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر، والثقة في المشرف، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي)، وبرغم ذلك فإن الحكم على تأثير بعدي العدالة التنظيمية في هذه النتائج أو التتابعات متوقف على نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات.

ثانيا: نتائج أو تتابعات مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية:

يتناول الباحث فيما يلي نتائج أو تتابعات مدركات العاملين بمهنة التدريس لبعدي العدالة التنظيمية، من زاوية تأثير هذين البعدين في كل من: الرضا عن الأجر، والثقة في المشرف، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي:

١- تأثير بعدا العدالة التنظيمية في الرضا عن الاجر:

يوضح جدول (٧) أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً في الرضا عن الأجر وفقاً لنتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات:

جدول رقم (٧)

أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً في الرضا عن الأجر

أبعاد العدالة التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة
العدالة التوزيعية	٠,٩٢٩	٠,٠٣٦٢	٠,٨٢٠٤	* ٢٥,٦٦٢
قيمة الثابت	٠,١٧٠٢	٠,١٠٤٢		١,٦٣٤

بعض المؤشرات:

معامل التحديد المعدل = ٦٧١٩ر٠

الخطأ المعياري للتقدير = ٥٩٧٩ر٠

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

ومن ثم فإن العدالة التوزيعية هي البعد الوحيد للعدالة التنظيمية المؤثر معنوياً، حيث أنها تشرح ١٩ر٦٧٪ من الاختلافات في الرضا عن الأجر.

٢- تأثير بعدا العدالة التنظيمية في الثقة في المشرف:

يوضح جدول (٨) أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً في الثقة في المشرف وفقاً لنتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات:

جدول رقم (٨)

أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً الثقة فى المشرف

أبعاد العدالة التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة
العدالة الإجرائية	٠,٧٨٨٥	٠,٠٤٨٨	٠,٦٧٠٣	* ١٦,١٥٩
قيمة الثابت	٠,٩٥١٨	٠,١٤٧٢		* ٦,٤٦٨

بعض المؤشرات:

معامل التحديد المعدل = ٤٤٧٧ر٠

الخطأ المعياري للتقدير = ٦٤٤٢ر٠

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

ومن ثم فإن العدالة الإجرائية هي البعد الوحيد للعدالة التنظيمية المؤثر معنوياً . حيث أنها تشرح ٤٤٫٧٧٪ من الاختلافات في الثقة في المشرف .

٣- تأثير بعدا العدالة التنظيمية في التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي :

يوضح جدول (٩) أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً في مدركات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي :

جدول رقم (٩)

أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً فى مدركات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجى

أبعاد العدالة التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعيارى	ت المحسوبة
العدالة الإجرائية	٠,٨٤٧٨	٠,٠٤٦٨	٠,٦٩٦	١٨,١٠٣ *
العدالة التوزيعية	٠,١٤٦٣	٠,٠٣٧٤	٠,١٥٠٢	٣,٩٠٧ *
قيمة الثابت	٠,٠٠٩٨	٠,١٤٩٨		٠,٠٦٥

مؤشرات النموذج :

معامل الارتباط المتعدد = ٧٥٢ر٠ — معامل التحديد = ٥٦٥٥ر٠

معامل التحديد المعدل = ٥٦٢٨ر٠ — الخطأ المعياري للتقدير = ٥٩٢٨ر٠

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

ويتضح من الجدول السابق معنوية تأثير بعدا العدالة التنظيمية ، حيث أن البعدين يشرحان معاً ٥٦٫٢٨ ٪ من الاختلافات في مدركات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . وبرغم أن مدركات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدي العدالة التنظيمية . فإن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية لهذه المدركات بالمقارنة بالعدالة التوزيعية (ويتضح ذلك من معاملات الانحدار المعياري والتي تبلغ ٦٩٦ر٠ في حالة العدالة الإجرائية ، ١٥٠٢ر٠ في حالة العدالة التوزيعية ، لذا فإن العدالة الإجرائية دخلت أولاً في نموذج الانحدار متوالي الخطوات ثم العدالة التوزيعية) .

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في المتغيرات التابعة الثلاثة (الرضا عن الأجر، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) تتفق تماماً مع افتراضات النموذج ثنائي العوامل (Folger & Konovsky,1989) ، كما أنها تتفق مع نتائج الدراسات التطبيقية المؤيدة لهذا النموذج (Folger & Konovsky,1989 ; Konovsky & Cropanzano , 1991 ; Skarlicki & Folger , 1997; Sweeney & McFarlin , 1993) ، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

Cropanzano , 1991 ; Skarlicki & Folger , 1997; Sweeney & McFarlin , 1993) ، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

١- إن الرضا عن الأجر للعاملين بمهنة التدريس (كمتغير معبر عن التقييمات على المستوى الشخصي) يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعد العدالة التوزيعية ، في حين أن الرضا عن الأجر لهؤلاء العاملين لا يتأثر معنوياً ببعد العدالة الإجرائية .

٢- إن الثقة في المشرف للعاملين بمهنة التدريس (كمتغير معبر عن التقييمات على المستوى التنظيمي) تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعد العدالة الإجرائية ، في حين أن الثقة في

بالوفاء بالعقد السيكولوجي (كمتغير معبر عن التقييمات على المستوى التنظيمي) تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدى العدالة التنظيمية ، وبرغم ذلك فإن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية لهذا المتغير بالمقارنة بالعدالة التوزيعية .

في حين أن النتائج السابقة تتعارض تماماً مع افتراضات النموذج الإضافي (Thibaut & Walker,1975 , PP :73-76) ، ومع تأكيد بعض الكتاب على أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في المنظمات (Leung et al ., 1993 ; Sheppard & Lewicki , 1987 ; Tyler & Caine ,1981).

ويرى الباحث أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي تدعم النموذج ثنائي العوامل هي نتائج منطقية، وذلك على النحو التالي :

١- إن رضا الفرد عن أجره يعبر عن رضاه عما يحصل عليه من أجر وعن الزيادات فيه ، لذا فإنه يتأثر معنوياً بمدى عدالة توزيع الأجور والمكافآت (العدالة التوزيعية) ، في حين أن رضا الفرد عن أجره لا يتأثر معنوياً بمدى عدالة الإجراءات الرسمية المتبعة وعدالة التعامل معه (العدالة الإجرائية) .

٢- إن الفرد يدرك جيداً أن مشرفه المباشر له تأثير محدود في عدالة ما يحصل عليه من أجور ومكافآت خاصة في ظل ظروف العمل الحكومي والتي تتسم بربط الأجور والمكافآت بالأقدمية ، لذا فإن الثقة في المشرف لا تتأثر معنوياً بالعدالة التوزيعية ، في حين أن الفرد ينظر لمشرفه المباشر على أنه أداة تنفيذ الإجراءات الرسمية كما أنه مصدر عدالة أو عدم عدالة التعامل معه ، لذا فإن الثقة في المشرف تتأثر معنوياً بالعدالة الإجرائية .

٣- إن تقييم الفرد لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي يتأثر بالتزامها بعدالة كل من النواحي المالية (العدالة التوزيعية) ، والنواحي الإجرائية والإنسانية في التعامل (العدالة الإجرائية) . ومع ذلك فإن العدالة الإجرائية تعتبر محدد أكثر أهمية لهذا التقييم بالمقارنة بالعدالة التوزيعية ، ولعل ذلك يرجع إلى إدراك الفرد لأن المدرسة الحكومية التي يعمل بها لها تأثير محدود في عدالة ما يحصل عليه من أجور ومكافآت ، في حين أنها هي المسئولة عن عدالة الإجراءات المستخدمة معه ، بجانب ضرورة الالتزام بالتعامل الإنساني معه .

اختبار صحة الفرض الأول :

يتمثل الفرض الأول للدراسة فيما يلي :

لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في النتائج الشخصية والتنظيمية ، وذلك على النحو التالي :

١/١ لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في الرضا عن الأجر . و من التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ١/١، حيث توصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر تأثيرا طردياً معنوياً فى الرضا عن الأجر ، في حين أن العدالة الإجرائية لا تؤثر معنوياً في الرضا عن الأجر .

١/ ٢ لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في الثقة في المشرف. ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ١/ ٢، حيث توصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً فى الثقة في المشرف ، في حين أن العدالة التوزيعية لا تؤثر معنوياً في الثقة في المشرف .

١/ ٣ لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في مدركات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ١ /٣ ، حيث توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في مدركات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي ، فإن العدالة الإجرائية تعتبر محدداً أكثر أهمية لهذه المدركات بالمقارنة بالعدالة التوزيعية .

وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الأول .

ثالثا : المتغيرات المعدلة للعلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية :

يتناول الباحث فيما يلي تأثير المتغيرات المعدلة الداخلة في الدراسة وهي: النوع ، والاعتقاد في فروق السلطة :

١- التأثير المعدل للنوع في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية :

يوضح جدول (١٠) الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) الخاصة ببعدي العدالة التنظيمية للذكور والإناث :

جدول رقم (١٠)

الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لبعدى العدالة التنظيمية للذكور والإناث

أبعاد العدالة التنظيمية	الذكــــــــور		الإنــــــــاث	
	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
العدالة التوزيعية	٢,٥٦	٠,٩١	٢,٩٢	٠,٩
العدالة الإجرائية	٢,٩٩	٠,٧٢	٢,٨٥	٠,٧٥

ومن الجدول السابق يتضح انخفاض مدركات الذكور للعدالة التوزيعية مقارنة بالإناث ، وانخفاض مدركات الإناث للعدالة الإجرائية مقارنة بالذكور . ويعكس ذلك زيادة اهتمام الذكور بقضايا العدالة التوزيعية ، وزيادة اهتمام الإناث بقضايا العدالة الإجرائية .

ويوضح جدول (١١) التأثير المعدل للنوع في العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية :

جدول رقم (١١)

التأثير المعدل للنوع فى العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج العدالة التنظيمية

النوع	المؤشــــــرات	الرضا عن الأجر	الثقة فى المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجى
الذكور	معامل الانحدار المعيارى	٠,٨٤٥	٠,٢٢٦٢	٠,٣٧٦
	ت المحســـــوبــة	٢٠,٤٢١ *	٣,٠٠١ *	٥,٢٤٣ *
	معامل التحـديد المعدل	٠,٧١٢٣	٠,٠٥	٠,١٣٦٢
	الخطأ المعيارى للتقدير	٠,٥,٦٠٦	٠,٨١٤٧	٠,٨٣٣١
الإناث	معامل الانحدار المعيارى	٠,٧٧٥٢	٠,١٤٨٢	٠,٣٢١
	ت المحســـــوبــة	١٥,٠٧٨ *	١,٨٤٢	٤,١٦٥ *
	معامل التحـديد المعدل	٠,٥٩٨٣	٠,٠١٥٥	٠,٩١١
	الخطأ المعيارى للتقدير	٠,٦٢٨	٠,٨٩٧١	٠,٨٥٦٩

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

وبمقارنة معاملات التحديد المعدلة لكل من الذكور والإناث يتضح أن العلاقات بين العدالة التوزيعية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) في حالة الذكور أقوى منها في حالة الإناث .

إن هذه النتائج تتفق مع آراء الباحثين ونتائج الدراسات السابقة (Adsit& Brockner , 1986 ; Chodorow , 1978; Farh et al., 1997 ; McCarty & Greenberg , 1990; Sweeney & McFarlin,1997) حيث أثبتت الدراسة الحالية أن الذكور أكثر اهتماماً بقضايا العدالة التوزيعية مقارنة بالإناث حيث انعكس هذا على شعورهم بالظلم بدرجة أكبر من الإناث بالنسبة لهذا البعد ، كما أن العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث . وبعبارة أخرى ، فإن النوع يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

ويوضح جدول (١٢) التأثير المعدل للنوع في العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية :

جدول رقم (١٢)

التأثير المعدل للنوع فى العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج العدالة التنظيمية

النوع	المؤشـــــــرات	الرضا عن الأجر	الثقة فى المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجى
ذكور	معامل الانحدار المعيارى	٠,١٣٨٢	٠,٦٧١٤	٠,٧٤٧٦
	ت المحســــوبــة	١,٧١٢	١١,٧٠٧ *	١٤,٥٤٨ *
	معامل التحـديد المعدل	٠,٠١٢٩	٠,٤٥٦٩	٠,٥٤٢٢
	الخطأ المعيارى للتقدير	٠,٩٧٢١	٠,٦١٩٩	٠,٥٩٧١
إناث	معامل الانحدار المعيارى	٠,١٣٧٤	٠,٦٧٩٢	٠,٧٣٧
	ت المحســــوبــة	١,٧٠٥	١١,٣٧ *	١٣,٣٩٩ *
	معامل التحـديد المعدل	٠,٠١٢٤	٠,٤٥٧٧	٠,٥٤٠١
	الخطأ المعيارى للتقدير	٠,٩٨٤٦	٠,٦٦٥٨	٠,٦١١٦

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

وبمقارنة معاملات التحديد المعدلة لكل من الذكور والإناث يتضح أن قوة العلاقات بين العدالة الإجرائية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) متقاربة في الحالتين . وبعبارة أخرى ، فإن القوة التفسيرية للعدالة الإجرائية في المتغيرات الثلاثة متقاربة جداً في الحالتين .

وبرغم أن الدراسة الحالية أثبتت أن الإناث أكثر اهتماماً من الذكور بقضايا العدالة الإجرائية حيث انعكس ذلك على شعورهن بالظلم بدرجة أكبر من الذكور بالنسبة لهذا البعد ، فإن الدراسة الحالية توصلت إلى أن النوع لايعدل العلاقات بين العدالةالإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية ، حيث يتعارض مع نتائج الدراسات السابقة (Adsit & Brockner, 1986 ; Farh et al.,1997 ; Sweeney & McFarlin , 1997) والتي أثبتت أن هذه العلاقات أكثر قوة في حالة الإناث مقارنة بالذكور .

اختبار صحة الفرض الثاني :

يتمثل الفرض الثاني للدراسة فيما يلي :

إن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو

تتابعات العدالة التنظيمية ، وذلك على النحو التالي :

٢/ ١ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأجر . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٢/ ١ . حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأجر تعد أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث .

٢/٢ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية الثقة في المشرف . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٢/٢ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والثقة في المشرف تعد أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث .

٢ /٣ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٢ / ٣ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي تعد أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث .

وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الثاني .

اختبار صحة الفرض الثالث :

يتمثل الفرض الثالث للدراسة فيما يلي :

إن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية . وذلك على النحو التالي :

٣/ ١ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا عن الأجر.ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض٣/ ١.

٣ /٢ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والثقة في المشرف.ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٣/ ٢.

٣/٣ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٣/٣ .

وبالتالي تثبت صحة الفرض الثالث .

٢- التأثير المعدل للاعتقاد في فروق السلطة في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية :

يوضح جدول (١٣) الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) الخاصة ببعدي العدالة التنظيمية لذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة وذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة :

جدول رقم (١٣)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي العدالة التنظيمية
لذوي الاعتقاد فى الفروق المرتفقعة وذوى الاعتقاد فى الفروق المنخفضة للسلطة

أبعاد العدالة التنظيمية	ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة		ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة	
	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
العدالة التوزيعية	٣,١٢	٠,٩٥	٢,٥٤	٠,٨٦
العدالة الإجرائية	٣,٢٤	٠,٦٥	٢,٧٧	٠,٧٥

ومن الجـدول السـابق يتضـح انخفـاض مـدركـات ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة لبعدي العدالة التوزيعية والعـدالة الإجـرائيـة مقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

ويوضـح جـدول (١٤) التـأثير المعـدل للاعتقـاد في فروق السلطـة في العـلاقات بين العـدالـة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية :

جدول رقم (١٤)

التأثير المعدل للاعتقاد فى فروق السلطة فى العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج العدالة التنظيمية

بيـــــان	المـؤشــــــــرات	الرضا عن الأجر	الثقة فى المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجى
ذوى الاعتقاد فى الفـروق المرتفعـــة للسلطــــة	معامل الانحدار المعيارى	٠,٨٠٦٣	٠,٠٨٠٩	٠,٢١٣١
	ت المحســــــوبــة	١٨,١٨٥ *	٠,٧٣	١,٩٦٣
	معامل التحـديد المعدل	٠,٦٣٨١	٠,٠٠٦	٠,٠٣٣٦
	الخطأ المعيارى للتقدير	٠,٥٩١١	٠,٧٢٦١	٠,٨٢٠١
ذوى الاعتقاد فى الفـروق المنخفضـــة للسلطــــة	معامل الانحدار المعيارى	٠,٨٤٠١	٠,٢١١٩	٠,٣٩٤٣
	ت المحســــــوبــة	١٣,٩٤١ *	٢,٨٩٣ *	٥,٧٢٤ *
	معامل التحـديد المعدل	٠,٧٠٢٢	٠,٠٣٩٥	٠,١٥٠٧
	الخطأ المعيارى للتقدير	٠,٥٦٧٦	٠,٩٢٨٢	٠,٨٥٠٥

• تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

وبمقارنة معاملات التحديد المعدلة لكل من ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة وذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة يتضح أن العلاقات بين العدالة التوزيعية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطـة أقـوى منها في حـالة ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

ويوضـح جـدول (١٥) التـأثير المعـدل للاعتقـاد في فروق السلطـة في العـلاقات بين العـدالة الإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية :

جدول رقم (١٥)

التأثير المعدل للاعتقاد في فروق السلطة في العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج العدالة التنظيمية

بيـــــان	المـؤشــــــــرات	الرضا عن الأجر	الثقة فى المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجى
ذوى الاعتقاد فى الفـروق المرتفعـــة للسلطــــة	معامل الانحدار المعيارى	٠,١٧٥٢	٠,٦١٨٨	٠,٥٧٧٥
	ت المحســــــوبــة	١,٦٠١	٧,٠٩ *	٦,٣٦٦ *
	معامل التحـديد المعدل	٠,٠١٨٧	٠,٣٦٥٤	٠,٣٢٥٣
	الخطأ المعيارى للتقدير	١,٠٣٠٣	٠,٥٧٢٢	٠,٦٨٥٢
ذوى الاعتقاد فى الفـروق المنخفضـــة للسلطــــة	معامل الانحدار المعيارى	٠,٢٢٨٤	٠,٦٣٩٧	٠,٧٥١١
	ت المحســــــوبــة	٣,٢٧٥ *	١١,١٠٤ *	١٥,١٧٧ *
	معامل التحـديد المعدل	٠,٠٥١٥	٠,٤٠٥٩	٠,٥٦١٦
	الخطأ المعيارى للتقدير	٠,٩٧٠٥	٠,٧٣	٠,٦١١١

• تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

وبمقارنة معاملات التحديد المعدلة لكل من ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة وذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة يتضح أن العلاقات بين العدالة الإجرائية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة أقوى منها في حالة ذوى الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

ومما سبق يتضح أن العلاقات بين كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية وبين النتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة بالمقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة . وبعبارة أخرى ، فإن الاعتقاد في فروق السلطة يعدل العلاقات بين كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية وبين النتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية .

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة تعتبر منطقية ، فطالما أن الاعتقاد في فروق السلطة يؤثر في درجة الخضوع أو الإذعان للسلطة (James,1992) ، وفي قوة وجودة الاتصالات مع الرؤساء (Tyler et al.,1995) ، وفي قبول قرارات المنظمة وتصرفات الرؤساء (Leung et al.,1997) ، لذا فإن تقييم المنظمة أو الرؤساء بواسطة الأفراد ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة يعكس معتقداتهم بشأن شرعية أو ضرورة عدم التساوي في السلطة بينهم وبين المنظمة أو بينهم وبين رؤسائهم ، لذا فحتى إذا انخفضت مدركات هؤلاء الأفراد لأحد أو كلا بعدي العدالة التنظيمية فإن ردود فعلهم من حيث الرضا عن الأجر ، أو الثقة في المشرف ، أو التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي لم تتأثر كثيراً بذلك ، وذلك على العكس من الأفراد ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة والذين تتأثر ردود فعلهم حسب زيادة أو نقص مدركاتهم لأحد أو كلا بعدي العدالة التنظيمية . لذا فإن الأفراد ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة أقل حساسية لقضايا العدالة التنظيمية بالمقارنة بالأفراد ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة .

ويرى الباحث أن ما توصلت إليه الدراسة الحالية بشأن التأثير المعدل للاعتقاد في فروق السلطة في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية يؤكد على أهمية متغير الاعتقاد في فروق السلطة كمتغير جدير بالاهتمام في بيئة العمل .

اختبار صحة الفرض الرابع :

يتمثل الفرض الرابع للدراسة فيما يلي :

إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية ، وذلك على النحو التالي :

٤ / ١ إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأجر . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٤ /١، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأجر تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتقاد فى الفروق المرتفعة للسلطة .

٤ /٢ إن الاعتقاد في فروق السلطة لايعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والثقة فى المشرف . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٤/ ٢، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والثقة في المشرف تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتقاد فى الفروق المرتفعة للسلطة .

٤ /٣ إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٤ /٣، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الرابع .

اختبار صحة الفرض الخامس :

يتمثل الفرض الخامس للدراسة فيما يلي :

إن الاعتقـاد في فـروق السلطـة لا يعـدل العـلاقات بين العـدالة الإجـرائية ونتـائج أو تتابعـات العـدالة التنظيمـية ، وذلك على النحو التالي :

٥/ ١ إن الاعتقـاد في فروق السلطة لا يعـدل العـلاقة بـين العـدالة الإجـرائية والرضـا عن الأجـر . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحـة الفـرض ٥ /١، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا عن الأجر تعد أكثر قوة في حـالة ذوي الاعتقـاد في الفـروق المنخفضـة للسلطـة مقـارنة بذوي الاعتقاد فى الفروق المرتفعة للسلطة .

٥ /٢ إن الاعتقـاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجـرائية والثقـة فـى المشـرف . ومـن التحـليل السـابق يثبت عدم صحـة الفـرض ٥/ ٢، حيـث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والثقة في المشرف تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفـروق المنخفضـة للسلطة مقـارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

٥ /٣ إن الاعتقـاد في فـروق السلطـة لا يعـدل العلاقة بين العـدالـة الإجــرائية والــتـزام المنظمـــة بالوفـاء بالعقــد السيكـولوجـي . ومـن التحلـيل السـابق يثبت عـدم صحـــة الفـرض ٥ /٣ ، حيـث توصلت الدراسـة إلى أن العـلاقة بين العـدالة الإجـرائية والــتزام المنظمـــة بالوفــاء بالعقــــد السيكـولوجي تعـد أكـثر قـوة في حـالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الخامس .

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات :

يتنـاول البـاحث فيمـا يلي كلاً من ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

أولاً : ملخص نتائج الدراسة :

تتلخص نتائج الدراسة فيما يلي :

١- يـدرك العاملـون بمهـنة الـتدريس بمـدارس الثانوي العام الحكومي بعد العدالة التوزيعية بدرجة منخفضة إلى حد ما ، وقد صاحب ذلك انخفاض رضاهم عن أجورهم إلى حد ما .

٢- يدرك العاملـون بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بعد العدالة الإجـرائية بدرجـة تنخفض قليـلاً عن المتوسط العام للمقياس .

٣- انخفـاض مدركـات العـاملين بمهـنة التدريس بمـدارس الثـانوي العـام الحكـومي لالــتـزام المنظمـة بالوفـاء بالعقـد السيكولوجي عن المتوسـط العـام للمقـياس ، وزيـادة ثقتهـم في المشرفين عن المتوسط العام للمقياس .

٤- إن الرضـا عن الأجر للعـاملين بمهـنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي يتأثر تأثيراً طـردياً معـنوياً بأحد بعـدي العدالة التنظيمية وهو العدالة التوزيعية .

٥- إن الثقـة في المشرف للعـاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي تتأثر تأثيراً طـردياً معـنوياً بأحد بعـدي العدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائيـة .

٦- إن مدركـات العـاملين بمهـنة التدريس بمـدارس الثانوي العام الحكـومي لالـتزام المنظمـة بالوفـاء بالعقـد السيكـولوجي تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعـدي العـدالة التنظيمـيـة ، ومع ذلك فإن العـدالة الإجـرائية هي محـدد أكـثر أهمـيـة لهـذه المدركات بالمقارنة بالعدالة التوزيعية.

٧- إن الـنوع يعـدل العـلاقات بـين العـدالة التوزيعـية والنتـائج أو التتـابعـات الثـلاثة للعـدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر، والثقـة في المشـرف، والـتزام المنظمـة بالوفـاء بالعقـد السيكولوجي) ، حيث تعتبر هذه العلاقات أكثر قـوة في حـالة الذكور مقارنة بالإناث .

٨- إن الـنـوع لا يعـدل العـلاقات بين العـدالة الإجرائية والنتـائج أو التتـابعـات الثلاثة للعدالة التنظيمـية.

٩- إن الاعتقاد في فروق السلطة يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية ، حيث تعتبر هذه العلاقات أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة بالمقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

١٠- إن الاعتقاد في فروق السلطة يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية ، حيث تعتبر هذه العلاقات أكثر قوة أيضاً في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة .

ثانيا : التوصيات :

تشمل التوصيات كلاً من : توصيات للقيادات الإدارية وتوصيات ببحوث مستقبلية ، وذلك على النحو التالي :

١- توصيات للقيادات الإدارية :

يوصي الباحث القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ومدارس الثانوي العام الحكومي بما يلي :

١/١ دعم مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التوزيعية وذلك من خلال ربط الأجور والمكافآت التي يحصل عليها المدرس بحجم خبراته السابقة ومستوى تعليمه ، وحجم مسئولياته ، والجهد الذي يبذله ، وأدائه ، والضغوط النفسية والجسدية التي يتعرض لها ، مع مراعاة مستويات الأسعار السائدة وعمليات المقارنة الاجتماعية التي يجريها البشر عامة. حيث أن شعور العاملين بمهنة التدريس بالعدالة التوزيعية سوف يؤدي إلى زيادة رضاهم عن أجورهم ، بجانب دعم مدركاتهم لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي .

١/ ٢ دعم مدركات العاملين بمهنة التدريس لعدالة الإجراءات الرسمية المستخدمة وذلك من خلال مشاركتهم الفعالة في وضع سياسات وقرارات العمالة بما يضمن توافقها مع حاجاتهم وآرائهم ، وشرح أي تغيير في هذه السياسات والقرارات ، وإعطائهم حرية التعبير وتقديم المقترحات ، بجانب حقهم في التظلم والشكوى ، والإجابة على التظلمات والشكاوى بشكل مرض خلال فترة محددة من تقديمها . وتنمية مدركات العاملين بمهنة التدريس لعدالة التعامل معهم من خلال التزام الرؤساء بالمساواة والاحترام في التعامل مع المدرسين، وقيام الرؤساء بمراجعة نتائج تقييم الأداء مع المدرسين وإعطائهم حرية التعبير عن آرائهم ، ومناقشة الرؤساء للمرؤوسين في خطط وأهداف الأداء . إن دعم مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة الإجرائية بشقيها (عدالة الإجراءات الرسمية ، وعدالة التعامل) سوف يترتب عليه زيادة ثقتهم في المشرفين ، بجانب دعم مدركاتهم لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي.

١/ ٣ مراعاة الفروق النوعية عند التعامل مع العاملين بمهنة التدريس على اعتبار أن الذكور أكثر اهتماماً بقضايا العدالة التوزيعية ، أما الإناث فأكثر اهتماماً بعدالة الإجراءات الرسمية وعدالة التعامل .

١/ ٤ قياس الفروق الفردية بين العاملين بمهنة التدريس من حيث بعد الاعتقاد فى فروق السلطة ، على اعتبار أن ردود فعل الفرد تجاه العدالة التنظيمية تتأثر بمعتقداته بشأن فروق السلطة .

٢- توصيات ببحوث مستقبلية :

يوصي الباحث بتناول الموضوعات التالية في البحوث المستقبلية :

٢ /١ إعادة اختبار نتائج الدراسة الحالية على قطاعات أخرى بالبيئة المصرية .

٢/٢ اختبار مجموعة من محددات العدالة التنظيمية مثل : التبادل بين القائد والمرؤوس ، والقيادة الكارزمية ، ونمط التوجيه والرقابة ، والاختلافات الفردية والثقافية بين العاملين .

٢ /٣ دراسة نتائج أو تتابعات أخرى للعدالة التنظيمية مثل : فعالية الأداء الوظيفي من حيث الكمية و الجودة ، و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والضغوط الوظيفية ، و

الصراعات التنظيمية ، والرضا الوظيفي الكلي ، والانتماء التنظيمي ، والنزوع لترك العمل .

٢/ ٤ بحث الاختلافات التي تحدث في مدركات العاملين للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في المنظمات الحكومية ، ومنظمات قطاع الأعمال ، والمنظمات الخاصة ، والشركات متعددة الجنسية .

٢/ ٥ بحث الاختلافات في مدركات العاملين للعدالة التنظيمية باختلاف مستوياتهم التنظيمية .

٢/ ٦ إجراء تحليل عاملي لبحث إمكانية التوصل لأبعاد أخرى للعدالة التنظيمية تخص البيئة العربية أو المصرية بصفة خاصة .

المراجع :

Adams , J.S. (1963) "Toward an Understanding of Inequity" . Journal of Abnormal and Social Psychology , Vol.67 , PP : 422 - 436 .

---------------- (1965) "Inequity in Social Exchange" . Advances in Experimental Social Psychology , Vol.2 , PP : 267 - 299 .

Adsit , L. and Brockner , J. (1986) "The Moderating Impact of Sex on the Equity - Satisfaction Relationship : A Field Study" . Journal of Applied Psychology , Vol.71 , No.4 , PP : 585 - 590.

Alexander , S. and Ruderman , M. (1987) "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior" . Social Justice Research , Vol.1 , PP : 177 - 198 .

Ambrose , M.L.et al. (1991) "Influence of Social Comparisons on Perceptions of Organizational Fairness" . Journal of Applied Psychology , Vol.76 , No.2 , PP : 239 - 246 .

Aquino , K. (1995) "Relationships among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice , and Organizational Citizenship" . Employee Responsibilities and Rights Journal , Vol.8 , No.1, PP : 21 - 33 .

Aries , E. (1977) "Male - Female Interpersonal Styles in all Male , all Female , and Mixed Groups" . Journal of Personality and Social Psychology , Vol.43 , PP : 1063 - 1070 .

Balkin , D.B. and Gomez - Mejia , L.R. (1990) "Matching Compensation and Organizational Strategies" . Strategic Management Journal , Vol.11 , PP : 153 - 169 .

Beutell , N.J. and Brenner , O.C. (1996) "Sex Differences in Work Values" . Journal of Vocational Behavior , Vol.28, No.1 , PP : 29 - 41 .

Bies , R.J. (1987) "The Predicament of Injustice : The Management of Morale Outrage" . Research in Organizational Behavior , Vol.9 , PP : 289 - 319 .

Bies , R.J. and Moag , J.S. (1986) Interactional Justice : Communication Criteria for Fairness . Greenwich , CT : JAI Press .

Bies , R.J. and Shapiro , D.L. (1988) "Voice of Justification : Their Influence on Procedural Fairness Judgments" . Academy of Management Journal ,Vol.31,PP: 676- 685.

Blau , P.M. (1964) Exchange and Power in Social Life . New York : Wiley , PP : 88 - 98 .

Brewer , M.B. and Kramer , R. (1986) "Choice Behavior in Social Dilemmas : Effects of Social Identity , Group Size , and Decision Framing" . Journal of Personality and Social Psychology , Vol.50 , No.3 , PP : 543 - 549 .

Chan , M. (2000) "Organizational Justice and Landmark Cases" . International Journal of Organizational Analysis , Vol.8 , No.1 , PP : 68 - 88 .

Chodorow , N. (1978) The Reproduction of Mothering . California : University of California Press , PP : 72 - 76.

Cobb , A.T. et al. (1995) "The Role Justice Plays in Organizational Change" . Public Administration Quarterly , Vol.19 , No.2 , PP : 135 - 151 .

Cohen , R.L. and Greenberg , J. (1982) The Justice Concept in Social Psychology.New York: Academic Press,PP:1-14.

Colquitt , J.A. (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure" . Journal of Applied Psychology , Vol.86 , No.3 , PP : 386 - 400 .

Cowherd , D.M. and Levine , D.I. (1992) "Product Quality and Pay Equity between Lowerlevel

Theory and Women's Perspective" Psychological Reports, Vol.63, PP : 572 - 580.

Gilliland , S.W. (1993) "The Perceived Fairness of Selection Systems : An Organizational Justice Perspective". Academy of Management Review, Vol.18, No.4, PP : 694 - 734.

Greenberg , J. (1979) "A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange". Journal of Applied Psychology, Vol.64, No.1, PP: 146 - 154.

---------------- (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" . Academy of Management Review, Vol.12, No.1, PP: 9-22.

---------------- (1988) "Equity and Workplace Status : A Field Experiment" . Journal of Applied Psychology, Vol.73, No.4, PP: 606-613.

---------------- (1990a) "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity : The Hidden Cost of Pay Cuts". Journal of Applied Psychology , Vol.75, No.3, PP: 561-568.

---------------- (1990b) "Organizational Justice : Yesterday , Today , and Tomorrow" . Journal of Management, Vol.16, PP: 399-432.

---------------- (1993) The Social Side of Fairness : Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. Hillsdate, NJ : Erlbaum ,PP: 79-93.

Greenberg , J. and Bies , R.J. (1992) "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics" . Journal of Business Ethics , Vol.18 , No.5, PP: 433-444.

Guerra , N.G. et al. (1995) "The Role of Normative Beliefs in Children's Social Behavior" . Review of Personality and Social Psychology , Vol.15 , No.1, PP: 140-158.

Hofstede , G.H. (1980) Culture's Consequences : International Differences in Work-related Attitudes. Beverly Hills, CA: Sage.

Huseman , A.P. et al. (1987) "An Introduction to Sensitivity Theory" . Personnel Psychology , Vol.40, PP:749-761.

James, K. (1992) "Social Context of Justice : Cultural and Intergroup Effects on Justice" . American Psychologist, Vol.57, No.1, PP: 21-30.

Klingner , D.E. (1993) "Public Sector Collective Bargaining". Review of Public Personnel Employees and Top Management : An Investigation of Distributive Justice Theory" . Administrative Science Quarterly, Vol.37, No.2, PP: 302-320.

Cropanzano , R. and Greenberg , J. (1997) Progress in Organizational Justice : Tunneling through the Maze. New York : Wiley.

Cropanzano , R. et al. (1995) Organizational Politics , Justice , and Support. London : Quorum Books , PP: 33-34.

Crosby , F. (1984) "Relative Deprivation in Organizational Settings" . Research in Organizational Behavior, Vol.6, PP: 51-93.

Cross , S.E. and Madison , L. (1997) "Models of the Self : Self Construals and Gender" . Psychological Bulletin, Vol. 122, PP: 5-37.

Elovainio , M.et al.(2001) "Organizational Justice Evaluations, Job Control , and Occupational Strain". Journal of Applied Psychology, Vol. 86 , No. 3, PP: 418-424.

Farh , J.L.et al. (1997) "Impetus for Action : A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society" . Administrative Science Quarterly , Vol. 42 , PP : 421-444.

Folger, R. (1987) Reformulating the Preconditions of Resentment : A Referent Cognitions Model . Hillsdale, NJ: Erlbaum, PP: 183-215.

---------------- (1993) Reactions to Mistreatment at Work. New York: Wiley, PP: 71-81.

Folger, R. and Cropanzano, R. (1998) Organizational Justice and Human Resource Management . Thousand Oaks, CA: Sage.

Folger , R. and Greenberg , J. (1985) "Procedural Justice : An Interpretive Analysis of Personnel Systems".Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.3, PP: 141-183.

Folger , R. and Konovsky , M. (1989) "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions" . Academy of Management Journal, Vol.32 , No. 1, PP: 115-130.

Giacalone , R.A. and Greenberg , J. (1997) Antisocial Behavior in Organizations . Beverly Hills , CA : Sage, PP: 66-67.

Gilligan , C. (1982) "Procedural and Relational

787.

------------------ (1997) Social Interpretation of Negative Supervisory Feedback in Two Cultures . Working Paper. Chinese University of Hong Kong.

Leventhal , G.S. (1976) Fairness in Social Relationships . Morristown , NJ : General Learning Press , PP: 211-239.

-------------------- (1980) What should be done with Equity Theory ? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships . New York : Plenum , PP :27 - 55.

Leventhal , G.S. et al. (1980) Beyond Fairness : A Theory of Allocation Preferences . New York : Springer - Verlag , PP : 167 - 218.

Lind , E.A. and Tyler , T.R. (1988) The Social Psychology of Procedural Justice . New York : Plenum.

Martin , J. (1981) "Relative Deprivation : A Theory of Distributive Injustice for an Era of Shrinking Resources" . Research in Organizational Behavior , Vol.3 , PP : 53 - 107.

--------- (1993) "Inequality , Distributive Injustice , and Organizational Illegitimacy". Social Psychology in Organizations , Vol.2 , PP : 296 - 321.

Mc Carty , C. and Greenberg , J. (1990) "The Interpersonal Aspects of Procedural Justice:A New Perspective of Pay Fairness". Labor Low Journal , Vol.41 , PP : 580 - 586.

Netemeyer , R.G. et al.(1997) "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context". Journal of Marketing , Vol.61 , No.1 , PP : 85 - 98.

Nozick , D. et al. (1974) The Entitlement Theory of Justice . New York : Academic Press , PP : 168 - 171.

Organ , D.W. et al. (1990) "Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction". Journal of Management , Vol.16 , No.4 , PP : 705 - 721.

Ortiz , L. (1999) "A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Administration , Vol.13 , No.3 , PP : 19 - 28.

Konovsky , M. and Cropanzano , R. (1991) "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance" . Journal of Applied Psychology , Vol.76 , No.5 , PP : 698 - 707.

Konovsky , M. and Folger , R. (1991) "The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior" . Employee Responsibilities and Rights Journal , Vol.4 , No.3 , PP : 231 - 239.

Konovsky , M. and Pugh , S.D. (1994) "Citizenship Behavior and Social Exchange". Academy of Management Journal , Vol.37 , No.3 , PP : 656 - 669.

Korsaad , M.A. et al. (1995) "The Role of Procedural Justice in Building Commitment , Attachment , and Trust in Strategic Decision-Making Teams" . Academy of Management Journal , Vol.38 , No.1 , PP : 60 - 84.

Kotabe , M. et al. (1992) "Perceptions of Organizational Fairness : A Cross - National Perspective". International Marketing Review , Vol.9 , No.2 , PP : 41 - 58.

Lee , C. and Farh , J.L. (1999) "The effects of Gender in Organizational Justice Perception". Journal of Organizational Behavior , Vol.20 , PP : 133 - 143.

Lee , J. (2001) "Leader-Member Exchange , Perceived Organizational Justice , and Cooperative Communication" . Management Communication Quarterly , Vol.14 , No.4 , PP : 574 - 589.

Lerner , M.J. (1977) "The Justice Motive : Some Hypotheses as to its Origins and Forms" . Journal of Personality , Vol.45 , No.1 , PP : 1 - 52.

---------------- (1982) The Justice Motive in Human Relations and the Economic Model of Man . New York : Academic Press , PP : 121 - 145.

----------------- (1999) "Effect of Procedural Fairness on Some Organizational Variables" . Journal of Applied Interdisciplinary Psychology , Vol.133 , PP : 288 - 299.

Leung , K. et al. (1993) "Sympathy and Support for Industrial Actions : A Justice Analysis" . Journal of Applied Psychology , Vol.78 , No.5 , PP : 781 -

Shapiro , D.L. et al. (1994) "Explanations for Rejection Decisions : What Factors Enhance their Perceived Adequacy and Moderate their Enhancement of Justice Perceptions?". Organizational Behavior and Human Performance, Vol.58 , PP : 346 - 368.

Sheppard , B.H. and Lewicki , R.J. (1987) "Toward General Principles of Managerial Fairness". Social Justice Research , Vol.1 , PP : 161 - 176.

Siegel , P.H. et al. (2001) "Control and Organizational Justice among Audit Professionals". Journal of Accounting & Auditing & Finance , Vol.16 , No.1 , PP : 1 - 25.

Skarlicki , D.P. and Folger , R. (1997) "Retaliation in the Workplace : The Roles of Distributive , Procedural , and Interactive Justice" . Journal of Applied Psychology , Vol.82 , No.3 , PP : 434 - 443.

Skoe , E.E. et al. (1996) "The Ethic of Care : Stability over Time , Gender Differences and Correlates in Mid-to-late Adulthood , and Maturity". Psychology and Aging , Vol.11 , No.2 , PP : 280 - 292.

Spencer , D.G. (1986) "Employee Voice and Employee Retention" . Academy of Management Journal , Vol.29 , No.3 , PP : 488 - 502.

Stimpson , D. et al. (1991) "The Caring Morality and Gender Differences" . Psychological Reports , Vol.72 , PP : 407 - 414.

Sudit , E.F. (1996) Effectiveness , Quality and Efficiency : A Management Oriented Approach . London : Kluwer Academic Publishers.

Sweeney , P.D. and McFarlin , D.B. (1993) "Workers' Evaluations of the < Ends > and the < Means > : An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice". Organizational Behavior and Human Performance , Vol.55 , PP : 23 - 40.

-- (1997) "Process and Outcome : Gender Differences in the Assessment of Justice" . Journal of Organizational Behavior , Vol.18 , No.1 , PP : 83 - 98.

Thibaut , J.W. and Walker , L. (1975) Procedural Justice : A Psychological Analysis . Hillsdale , NJ : Erlbaum.

Tremblay , M. et al. (2000) "The Role of Research ?". Social Justice Research , Vol.13 , PP : 153 - 164.

O'Toole , J. (1993) The Executive's Compass . Oxford : Oxford University Press , PP : 19 - 20.

Pfeffer , J. and Langton , N. (1993) "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction , Productivity , and Working Collaboratively : Evidence from College and University Faculty". Administrative Science Quarterly , Vol.38 , No.3 , PP : 382 - 407.

Pillai , R. et al. (1999) "Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures". Journal of International Business Studies , Vol.30 , No.4, PP: 763 - 779.

Price , J.L. and Mueller , C.W. (1986) Handbook of Organizational Measurement . Chicago : Pittman Press CO. PP : 347 - 350.

Rawls , A. (1971) The Philosophy of Justice . New York : Plenum , PP : 38 - 49.

Roberts , K.H. and O'Reilly , C.A. (1974) "Measuring Organizational Communication". Journal of Applied Psychology , Vol.59 , No.2 , PP : 321 - 326.

Robinson , S.L. (1996) "Trust and Breach of Psychological Contract". Administrative Science Quarterly , Vol.41 , No.4 , PP : 574 - 599.

Robinson , S.L. and Morrison , E.W. (1995) "Organizational Citizenship Behavior : A Psychological Contract Perspective". Journal of Organizational Behavior , Vol.16 , PP : 289 - 298.

Robinson , S.L. and Rousseau , D.M. (1994) "Violating the Psychological Contract : Not the Exception but the Norm". Journal of Organizational Behavior , Vol.15 , PP : 245 - 259.

Rousseau, D.M. (1996) "Psychological Contracts in Organizations". Psychological Reports, Vol.77 , PP : 412 - 419.

Scandura , T.A.(1999)"Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective". Leadership Quarterly , Vol.10 , No.1 , PP : 25 - 40.

Schminke , M. et al. (1997) "The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice". Academy of Management Journal , Vol.40 , No.5 , PP : 1190 - 1207.

Shapiro , D.L. (1991) "The Effects of Explanations on Negative Reactions to Deceit". Administrative Science Quarterly , Vol.36 , No.4 , PP : 614 - 630.

Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction , and its Effects on Work Attitudes". Group & Organizational Management , Vol.25 , No.3 , PP : 269 - 290 .

Tyler , T.R. and Caine , A. (1981) "The Influence of Outcomes and Procedures on Satisfaction with Formal Leaders". Journal of Personality and Social Psychology , Vol.41 , PP : 642 - 655 .

Tyler , T.R. and Lind , E.A. (1992) "A Relational Model of Authority in Groups". Advances in Experimental Social Psychology , Vol.25 , PP : 151 - 191 .

Tyler , T.R. et al. (1995) Culture , Ethnicity , and Authority : Social Categorization and Social Orientation Effects on the Psychology of Legitimacy . Working Paper . University of California .

------------------- (1996) "Understanding why the Justice of Group Procedures Matters : A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model". Journal of Personality and Social Psychology, Vol.70 , PP:913-930.

------------------- (1997) Social Justice in Diverse Society . New York : Wiley .

Welbourne , T.M. et al. (1995) "Gainsharing and Mutual Monitoring : A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation". Academy of Man

Zohar , D. (1995) "The Justice Perspec

487- 495 .

أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المدير المصري

بقلم
د/ شعبان السيسى

مقــدمــة :

تسعى الأمم وهي تستقبل القرن الحادى والعشرين إلى استشراق معالم هذا القرن ، والإرهاصات المرئية الآن تنبئ بأن صناعة المدراء هي سمة العصر الحالي ولعل ما يعرف بصناعة المدراء الذين يتفهمون لغة العصر ويتمتعون بمهارة التعامل مع متغيرات هذا العصر هي أهم ما يشغل رواد المؤسسات التي تسعى لحجز أماكنها في صفوف المستقبل ، فكثيراً ما يكون إخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها راجعاً لعدم وجود قيادة ذات كفاءة عالية وذلك لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيراً جوهرياً على كل من أداء الأفراد ورضاهم .

ولقد انشغل كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة سواء من ناحية الأساليب القيادية (الديمقراطي ، الاستبدادي ، ترك العنان) وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات أو من ناحية وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة ومنها نظرية السمات والمدخل الوظيفي والمدخل السلوكي والمدخل الموقفي والمدخل التفاعلي كمداخل لتفسير ظاهرة القيادة . (Edgar, 1982 , 262) .

إلا أنه منذ ظهور كتابات عالم النفس الاجتماعي دوجلاس ماجريجور ودراسات جامعتى ولاية أوهايو ومتيشجان ظهر اتجاه في دراسات القيادة يتناول أنماط السلوك القيادي من خلال محورين هما العمل أو المهام والعلاقات الإنسانية حيث انتهت هذه الدراسات إلى وجود نمطين من أنماط السلوك القيادي هما (Middlemost, R.K. & Hill, M. A. 1988) .

أ) نمط السلوك القيادي الذي يركز على العمل والمهام .
ب) نمط السلوك القيادي الذي يركز على العلاقات الإنسانية .

وفي محاولة لقياس فاعلية هذين النمطين من أنماط السلوك القيادي قدم فيدلر النظرية الشرطية التفاعلية في القيادة لتحديد المواقف التي يكون كل نمط من أنماط السلوك القيادي فعال . (Fidler,1980,13) ومن هذا الاتجاه صاغا بلاك وموتون (Black& Mouton) نموذج الشبكة القيادية حيث أوضحا أن القادة لديهم اهتمام بكل من العمل والعلاقات الإنسانية وعلى قدر اهتمام القائد بأي منهما أو كليهما معاً يتحدد نمط السلوك القيادى وبتطبيق مقياس التقييم الذاتي للسلوك القيادى الذى أعده الباحثان قد يحصل القائد على أقل درجة على محور الاهتمام بالعمل وأعلى درجة على محور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية " قائد مرتبط " أما القائد الذي يحصل على أقل درجة على محور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأعلى درجة على محور الاهتمام بالعمل القائد " الموجه " أو " المتفاني " وإذا حصل القائد على درجة متوسطة على المحورين فيعرف بأنه القائد "البندولي" أما القائد الذي يحصل على درجة منخفضة على المحورين فيعرف بأنه القائد السلب أو "المنسحب" أما إذا حصل على أعلى الدرجات على المحورين يعرف بأنه القائد الفعال أو المتكامل . (Black & Mouton , 1981, 391)

وهذا ما عبر عنه كل من Bohlander & Snell & (Sherman)20001 تحت ما يسمى بالشبكة القيادية كما تظهر في هذا الشكل :

إدارة الفــريــق		إدارة النــادى
	إدارة منتصف الطريق	
الإدارة المتسلطة		الإدارة المنسحبة

الأهتمام بالناس

الأهتمام بالإنتاج

حيث تعتمد إدارة النادى على الاهتمام بحاجات الأفراد وأدنى اهتمام بالإنتاج ، أما الإدارة المنسحبة فتعطى الحد الأدنى من الاهتمام بكل من الإنتاج والناس بينما في ظل الإدارة المتسلطة يزداد الاهتمام بالإنتاج وينخفض الاهتمام بالأفراد

إما في ظل إدارة منتصف الفريق فهناك توازن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد بدرجة متوسطة بينما تعتمد إدارة الفريق على الاهتمام العالى بكل من الإنتاج والأفراد معاً George Bohlander & Scoolt Snell & Srthur Sherman) .(20001 , 248)

ومنذ ظهور نموذج الشبكة القيادية أخذت البحوث في ميدان القيادة تنحو نحو العديد من المناحي فمنها بحوث هدفت إلى الكشف عن خصائص ذوى النمط القيادى الفعال لاستخدامها كأساس في تعيين وانتقاء القادة ومنها بحوث قامت على تصميم برامج تدريبية لتنمية أنماط السلوك القيادي إلى النمط القيادي الفعال مستخدمين نظرية دورة حياة القيادة لهيرس وبلانشارد التي صممت وفق نموذج الشبكة القيادية . (Hersy & Blanchard 1992 , 122)

ورغم قناعتنا بأن النمط القيادى الذي يستخدمه أي قائد أو أي مدير يتحدد بنوعين من العوامل عوامل ذاتية ترجع إلى مهارات وقدرات وسمات الفرد وعوامل بيئية ترجع إلى بيئة العمل الذي يعمل فيه ومن خلاله الفرد إلا أن الدراسات العربية في هذا المجال نادرة وربما تكون معدومة .

وبمراجعة الدراسات والبحوث السابقة - في حدود علم الباحث - في هذا المجال اتضح أنه لا توجد دراسة عربية تناولت المهارات الاجتماعية لدى كل نمط قيادي .

وعليه فان هذا البحث يتناول دراسة العلاقة بين أنماط السلوك القيادى وبين المهارات الاجتماعية التي يمتلكها كل نمط قيادي وذلك لإمكانية التنبؤ من خلال هذه المهارات بالنمط القيادي الفعال وكذلك تحديد المهارات التي يجب تنميتها لدى ذوى النمط القيادى غير الفعال كوسيلة للتنمية إلى النمط القيادى الفعال .

أولاً : مشكلة البحث :

يحتاج الأداء في المنظمات بصفة عامة إلى تضافر واتساق جهود العاملين ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قيادات واعية ومدركة لدورها الوظيفي وتمتلك المهارات اللازمة لتحقيق التناغم والانسجام في الأداء .

وإذا كانت الإدارة أو القيادة تشير بشكل أو آخر إلى فن التعامل مع الآخرين أو التأثير على الآخرين أو تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين فان امتلاك القادة مهارات التعامل مع هؤلاء الآخرين يعد أمرا جوهريا في تحسين الممارسات القيادية .

وإذا كانت الدراسات الحديثة أجملت محاور الممارسات القيادية في محورى العمل والعلاقات الإنسانية وهى التى تمثل متغيرات الفاعلية للقادة فان استقراء الكثير ممن هو متاح من حصيلة معرفية يشير إلى اهتمام هذه الدراسات بالجوانب والمهارات الفنية والإدارية أي المحور المتعلق بالعمل فمازال الفكر الإداري والقيادي يناقش وظائف مثل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ورغم أن الاتصال يعتبر أحد الوظائف الرئيسية إلا أنها لم تنل حظها من البحث العلمى فضلا على ذلك فان الواقع العملى يكشف أن ممارسة القائد لوظائفه يستلزم بالضرورة توافر مهارات معينة ولذلك اتجهت دول العالم المتقدم إلى تدريب القادة على المهارات الواجب توافرها في القائد أكثر من الاهتمام بالوظائف لأنه في كثير من الأحيان تمارس هذه الوظائف في مستوى أعلى وعليه فان المهارات الاجتماعية تمثل مع القدرات الإدارية جناحى الكفاءة والفاعلية في العمل القيادى .

ليس هذا فحسب بل إنها تفسر أيضا ذلك الاخفاق الذي يعانيه البعض في تلك المواقف - ممن يكون لديهم قدرا منخفضا فيها - على الرغم من ارتفاع قدراتهم العقلية الإدارية والذي يتمثل في عدم استثمار الفرص المتاحة لإقامة علاقات ودية مع المحيطين بهم وعدم وجود تفاعل ملائم ومن ثم العزلة الاجتماعية وزيادة الخجل الاجتماعى مما يشكل عائقا عن التعبير والإفصاح عن الذات . (ظريف ، ١٩٨٩ ، ١١٥) .

ولقد تبين أن افتقار الفرد للمهارات الاجتماعية يترتب عليه تزايد معدلات العنف والعدوان . (Toch,H.1980) وقد يدفعه إلى الانسحاب والشعور بالعزلة وعدم التقبل والعجز وبالتالي تضعف مقاومته أمام أي ضغوط نفسية كما يتزايد احتمال تعرضه للاضطرابات النفسية . (Prowtof, 1976,67)

وإذا كان هذا حال الفرد في المواقف الحياتية المتباينة

فكيف يكون الوضع مع من يشغلون موقعاً قياديا ، يفترض أن يأخذ جهود الآخرين طواعية واختياريا وتفاعلا وانسجاما واتساقا من أجل تحقيق الأهداف من ناحية والحصول على رضاهم من ناحية أخرى وعليه فالمهارات الاجتماعية لهؤلاء الذين يشغلون مناصب إدارية يعد أمرا غاية في الأهمية .

وتأسيسا على ما سبق تحاول الدراسة الإجابة على مجموعة من الأسئلة والتى يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلالها وهى كما يلى :

١. ما هو هيكل الأنماط القيادية السائد لدى المدير المصرى ؟
٢. ما هوهيكل المهارات الاجتماعية المتوافرلدى كل نمط قيادى؟
٣. هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية ؟
٤. هل تختلف كل من الأنماط القيادية والمهارات الاجتماعية تبعا لاختلاف الجنس ، المستوى الوظيفى ؟
٥. هل يمكن التنبؤ بنمط السلوك القيادى في ضوء المهارات الاجتماعية ؟

ثانيا : *أهمية الدراسة* :

تتمثل الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يأتى :-

أ) *الأهمية النظرية* :

تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - الدراسة الأولى في مصر والتي يمكن أن تساعد في :

١. الكشف عن هيكل الأنماط القيادية للمدير المصرى وهيكل المهارات الاجتماعية الموجودة لدى كل نمط قيادى
٢. الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والمهارات الاجتماعية .
٣. محاولة وضع نموذج تنبؤى يمكن من خلاله معرفة أنماط القيادة السائدة في ضوء المهارات الاجتماعية الموجودة والعكس .

كذلك تساعد هذه الدراسة في الكشف عن الفروق في الأنماط القيادية وكذلك الفروق في المهارات الاجتماعية وفق الجنس ، المستوى الوظيفى .

ب) *الأهمية التطبيقية للدراسة* :

وتتمثل في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في مجال التطبيق العملى على النحو التالي :

١. تحديد المهارات الاجتماعية المتوافرة لدى كل نمط قيادى وبالتالي إمكانية تدريب القادة على المهارات الاجتماعية للنمط القيادى الفعال .
٢. يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة في المساعدة في عملية انتقاء وتنمية القادة .

ثالثا : *أهداف الدراسة* :

توصل الأكاديميون والممارسون إلى نتيجة مفادها أن فاعلية المنظمات تتوقف بشكل متعاظم على كفاءة إدارة العنصر البشرى ، ولعل ذلك لن يتأتى إلا من خلال امتلاك المديرين للمهارات المطلوبة لإدارة هذا العنصر وهى المهارات الاجتماعية ، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية :-

١. الكشف عن هيكل الأنماط القيادية السائد لدى المدير المصرى .
٢. الكشف عن هيكل المهارات الاجتماعية المتوافر لدى كل نمط قيادى .
٣. الكشف عن علاقة الأنماط القيادية بالمهارات الاجتماعية .
٤. الكشف عن الفروق في كل من الأنماط القيادية والمهارات الاجتماعية تبعا لاختلاف الجنس ، المستوى الوظيفى .
٥. محاولة استخلاص نموذج تنبؤي يمكن بواسطته التعرف على النمط القيادى من خلال المهارات الاجتماعية والعكس .

رابعاً : *فروض الدراسة* :

بالاطلاع على الأدبيات وبعض الدراسات السابقة في هذا المجال يمكن صياغة فروض الدراسة فيما يلى :

***الفرض الأول* :**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من هيكل الأنماط

القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية حسب كل من الجنس والمستوى الوظيفي .

الفرض الثانى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية .

الفرض الثالث :

توجد فروق دالة إحصائياً في الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفي .

الفرض الرابع :

توجد فروق دالة إحصائياً في المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفي .

الفرض الخامس :

يصعب التنبؤ بأنماط السلوك القيادى في ضوء المهارات الاجتماعية لدى المدير .

خامساً : منهجية البحث :

أ) *مجتمع البحث :*

نظراً لأن البحث يتناول السلوك القيادى لدى المدير فإن مجتمع البحث تناول المستويات الإدارية (إدارة عليا ، إدارة وسطى) في بعض شركات قطاع الأعمال وهى المستويات التي تمارس الوظيفة القيادية أو الإشرافية على آخرين .

ب) *حدود البحث :*

يتحدد البحث الحالي ببعض شركات قطاع الأعمال دون القطاع الحكومى وهى شركات توزيع كهرباء البحيرة والإسكندرية وشركات مياه الشرب والصرف الصحى بالبحيرة وشركة النشا والخميرة بالإسكندرية واقتصر البحث على أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى وذلك لأن هذين المستوين هما اللذين يقومان بالعملية الإدارية أو الإشرافية وبالتالي شملت العينة إدارة عليا وإدارة وسطى وذكور وإناث .

ج) *عينة البحث :*

تم اختيار عينة البحث من بعض شركات قطاع الأعمال بمحافظتى الإسكندرية والبحيرة وهى شركة توزيع كهرباء البحيرة ، شركة توزيع كهرباء الاسكندرية ، شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالبحيرة ، شركة النشا والخميرة .

وكان إجمالي العينة ٣٠٠ مفردة وتم استبعاد ٢١ مفردة لعدم استكمال البيانات وبالتالي كان حجم العينة ٢٧٩ مفردة موزعة كالآتي :

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

الجنس	ذكور	إناث	إجمالى
	١٧٢	١٠٧	٢٧٩
المستوى الإدارى	إدارة عليا	إدارة وسطى	
	١٠٤	١٧٥	٢٧٩

د) *المقاييس المستخدمة في الدراسة :*

استخدمت الدراسة الحالية مقياسين هما :

• مقياس أنماط السلوك القيادي :

حيث قام الباحث بتصميم مقياس لقياس أنماط السلوك القيادى وفق نموذج الشبكة القيادية لبلاك وموتون وهو النموذج الذي تعتمد عليه الدراسة مستفيداً بمقياس بلاك وموتون وبعض المقاييس الأخرى ويتضمن أنماط السلوك القيادي خمسة أنماط هي (Blak & Mouton, 1985 , 277):

• النمط المتكامل The integrated Style

وهو النمط الذى يركز على كل من العمل والعلاقات الإنسانية معاً تركيزاً عالياً .

• النمط الموجه The dedicated Style

وهو النمط الذى يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية .

• النمط المرتبط The related Style

وهو النمط الذي يهتم بالأفراد والعلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامه بالعمل .

• النمط المنفصل أو المنسحب أو السلبي The Sperated Style

وهوالنمط المهتم قليلاً بكل من العمل والعلاقات الإنسانية.

• النمـط البنـدولى أو المتـأرجـح أو المـتوسـط Middle or Pendulum Style

وهو النمـط المهـتم اهتمـاماً وسطاً بكل من العمل والعلاقات الإنسانية ويتكون المقياس من جزئيين :

الجزء الأول :

يحـتوى علـى ٢٠ سـؤال لكل سـؤال إجابتـين بديلتـين يقوم المستقصى منه بترتيبهم حسب الأهمية فيعطى للبديل الأكـثر أهمية ٢ درجات والثانى صفـر أو يعطـى البـديل الأكـثـر أهمـية درجتان والأقل أهمية درجة واحدة وفي الحالتين يكون مجموع الدرجات في السـؤال الواحـد ٣ درجـات ومجمـوع الدرجـات في الجزء الأول = ٣ × ٢٠ = ٦٠ درجة .

الجزء الثاني :

يحتوى على ٥١ سؤال كـل سؤال له ٥ إجـابات بديلة يقوم الفرد بترتيبهم رقميا حسب الأهمية النسبية .

• فيعطي للبديل الأكثر أهمية	٥ درجـــــات
• والبديل الثاني في الأهمـــية	٤ درجــــات
• والبديل التالي في الأهمـــية	٣ درجــــات
• والبــــديـل الــــذي يليـــه	٢ درجـــــة
• وأقـــل الـبدائـل أهمـــية	درجة واحدة

وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحـد ١٥ درجة ومجموع الدرجـات في الجـزء الثـانى = ١٥ × ٥١ = ٧٦٥ درجـة ومجموع الدرجات في الجزئين الأول والثانى= ٦٠ + ٧٦٥ = ٨٢٥ درجة توزع على الأنماط القيادية الخمس .

ويحتوى المقياس في الجزئين على ٢٩٥ إجابة بديلة كما يلى:

الجـزء الأول ٢٠ سـؤال × إجابتـين بديلتـين للسؤال = ٤٠ إجابة بديلة الجزء الثـانى ٥١ سؤال × ٥ إجابـات بديلـة = ٢٥٥ إجابة بديلة . ولقد صممت الإجابات البديلة بحيث يكون لكل نمط من الأنمـاط الخمس ممثل بـ ٥٩ إجابة بديلة $(\frac{٢٩٥}{٥})$

وبالتـالي يكون فـرص ظهور كل نمط متساوي وقام الباحث بإعطاء رموز لكل نمط من أنماط السلوك القيادى وتغيـير هذه الرموز في كل صفحة من صفحات المقياس حتى يحصل على أكبر قدر من الموضوعية من المستقصى منهم .

تقنين المقياس :

أ) فيما يتعلق بالصدق

استخدام الباحث نوعين من الصدق هما:

• صدق المحـتوى الـذى يعتمـد على استطـلاع رأي عـدد مـن المحكمين وقد تم انتقـاء العبـارات التي حصلـت على نسـبة تجاوزت (٩٠٪) من اتفـاق المحكمـين على صلاحهـا لقـياس أنماط السلوك القيادى .

• صدق المحـك الخارجى حيث بلغ معامل الارتباط درجات هذا المقياس ودرجات مقياس بلاك وموتون ٠,٦٩١ وهـو معـامل دال إحصـائيـا عـنـد مسـتوى ١ . د واعتـبر ذلك صـدق مرضـى للمقياس .

ب) فيما يتعلق بالثبات

تم حساب معـامل الثـبات بمعادلة كـيودر ريتشـا ردسـون بالتعامل مع متوسط الدرجات والتبـاين الكلى وكان معـامل ثبات المقياس(٠,٨٦٣) وهو معـامل دال إحصـائـيا عـنـد مسـتوى ١ . د

جدول (٢) المتوسطات والأنحرافات المعيارية لمقياس أنماط السلوك القيادى

عدد البنود	مجموع الدرجات	م	ع	معامل الثبات	مستوى الدلالة
٧١	٨٥٢	١١,٦	٣٦,٨٨	٠,٨٦٣	٠,٠١

مقياس المهارات الاجتماعية :

ستعتمد الدراسة الحالية على اختبار المهارات الاجتماعية الذى أعده رونالدريجيو (Riggio,R.E,1989) والذي قام بتطوير وحساب صدقه وثباته لأكثر من مرة وقد اتضح أنه يتمتع بدرجة مناسبة من الصلاحية وبعد ترجمته إلى العربية (د . محمد السيد عبد الرحمن) تم حساب الصدق والثبات على البيئة المصرية فوجد أن أبعاد الاختبار ودرجته الكلية ذات درجة مناسبة من الصدق والثبات .

ويتكون الاختبار من ٩٠ بنداً مقسمة على ستة أبعاد أو مهارات بالإضافة إلى الدرجة الكلية التي تحدد مستوى المهارة الاجتماعية والتي تعكس جوانب الكفاية الاجتماعية أو الذكاء الاجتماعي .

وعليه يتكون الاختبار من ستة مقاييس فرعية تقيس مهارات التواصل الاجتماعى في مستويين هما : المستوى الانفعالي والمستوى الاجتماعي . حيث قيس من خلالهما كل من التعبير expressivity والحساسية sensitivity والضبط control وهذه الأبعاد هي :

- التعبير الانفعال - التعبير الاجتماعي
- الحساسية الانفعالية - الحساسية الاجتماعية
- الضبط الانفعالي - الضبط الاجتماعي

ولقد صمم اختبار المهارات الاجتماعية للمساعدة في مجال الاتصالات (التواصل) communication والإرشاد وبرامج التدريب على تنمية المهارات الاجتماعية بالإضافة إلى استخدامه في اختيار الأشخاص للعمل في المجالات التي تلعب فيها المهارات الاجتماعية دورا هاما مثل مهنة الإدارة كذلك يعتبر أداة صالحة لعمليات الاختبار والانتقاء لمختلف الوظائف القيادية أو برامج تدريب القادة ، ونتائج الاختيار يمكن أن تنبئ بطبيعة تفاعل القائد مع مرءوسيه ورضاهم عنه كقائد بل أن نتائج هذا الاختبار ربما ترتبط - أبعد من ذلك - بمدى تفضيل المجموعة للعمل ومستوى أدائهم كذلك يستخدم الاختبار في عملية انتقاء الأشخاص لوظائف ومهن معينة فالمديرين والمشرفين يميلوا إلى أن يحصلوا على درجة كلية مرتفعة في المهارات الاجتماعية بما يتفق مع القاعدة العاملة بأن المديرين الناجحين ينبغي أن يكون لديهم قدرا واسعا من مهارات التواصل .

سادساً : *المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة :*

تتطلب كفاءة أداء القائد لأدواره مجموعة من المهارات وبالتالي فان معرفة هذه المهارات هى نقطة البداية في تنمية وتحسين الممارسات القيادية التي تصب في الكفاية والفاعلية للممارسات القيادية فالمهارات الداعمة للممارسات القيادية هى الأنسب عندما تكون وحدة التحليل هى القائد أو المدير أما الوظائف الإدارية أو القيادية فهى الأنسب عندما تكون وحدة التحليل المنظمة فالمهارة قدرة تطبيقية بالدرجة الأولى وتتطلب الممارسات القيادية معرفة هذه المهارات وتنميتها . وعليه فان المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة تتمثل في :

١. *أنماط السلوك القيادي :*

يمكن تعريف أنماط السلوك القيادي بأنها جملة العادات والممارسات التى تصدر عن المدير في ممارساته القيادية بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو كليهما بدرجة متوسطة أو انخفاض التركيز على العمل والعلاقات الإنسانية معا .

وقد أعتمد الباحث في تصنيف أنماط السلوك القيادى على نموذج الشبكة القيادية للبلاك وموتون وكذلك نظرية هيرس وبلا نشارد في القيادة الموقفية " نظرية دورة حياة القيادة " .

وبالتالي تعامل البحث الحالي مع الأنماط القيادية التالية :

أ) النمط القيادى المتكامل :

وهو النمط الذى يركز تركيزاً عالياً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية في ممارسته القيادية .

ب) النمط القيادي الموجه :

وهو النمط الذى يركز تركيزاً عالياً على العمل وتركيزاً منخفضاً على العلاقات الإنسانية في ممارساته القيادية .

ج) النمط القيادي البندولي :

وهو النمط الذى يركز تركيزاً متوسطاً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية في ممارسته القيادية .

د) النمط القيادي المرتبط :

وهو النمط الذى يركز تركيزاً عالياً على العلاقات الإنسانية وتركيزاً منخفضاً على العمل في ممارسته القيادية .

د) النمط القيادي السلبي :

وهو النمط الذي يركز تركيزاً منخفضاً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية في ممارسته القيادية .

ولقد أظهرت بحوث ودراسات القيادة الموقفية وخاصة دراسات وبحوث بلاك وموتون وهيرس وبلانشارد أنه لا يوجد نمط قيادي نقي والاختلاف بين القادة في الأنماط القيادية هو اختلاف في الدرجة وليس في النوع ولذا فقد استخدم الباحث مفهوم هيكل الأنماظ القيادية ، (شعبان السيسى ، ١٩٩٧).

ويعني الترتيب التنازلي الذي يعطيه القائد للأنماط القيادية الخمسة في ممارساته القيادية ومفهوم هيكل الأنماط القيادية يساعد في تحديد الأنماط القيادية التي يسهل تنميتها إلى النمط المتكامل حيث أظهرت العديد من الدراسات ومنها دراسة دونييه Donnia (1992) ودراسة أموديت Aamodit (1991) ودراسة برنهام Burnham (1982) ودراسة دوجلاس Douglas (1992) ودراسة ميشيل Michael (1992) ودراسة يوكل yukle (1986) التأثير الإيجابي لنمط السلوك القيادى المتكامل على متغيرات الفاعلية والمتمثلة في أداء ورضا الأفراد .

كذلك أظهرت دراسة كمال البنا (١٩٨٩) أن ذوى النمط القيادى المتكامل يتمتعوا بالصحة والسلامة النفسية كذلك أظهرت دراسة أحمد المصرى (١٩٩٢) أن ذوى النمط القيادى المتكامل أقل الأنماط القيادية إدراكاً لضغط العمل ولديهم القدرة للتعامل وإدارة هذه الضغوط هذا وتعتمد برامج تنمية القيادة فى دول العالم المتقدم على تنمية المهارات القيادية للوصول إلى النمط الفعال (Luthans,1988,146) .

ولقد أظهرت دراسة محمد سيد عبد المتعال (١٩٩٢) أن نمط السلوك القيادى للمدير يتأثر بالنسق القيمي لديه .

هذا ولقد أظهرت دراسة الفونس (Alfonse,1992) أن برامج تنمية القادة التى صممت فى ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية للقادة فى المهارات القيادية ساعدت فى تنمية أنماط السلوك القيادى .

وإذا كان النمط القيادى المتكامل هو النمط المستهدف والمفضل سواء عند اختيار المديرين أو عند إعدادهم وتنميتهم فإن معظم البحوث فى مجال القيادة فى الدول المتقدمة اتجهت إلى تحديد خصائص ومهارات هذا النمط وهذا البحث يمثل استجابة لهذا الاتجاه .

٢. المهارات الاجتماعية :

لقد تعددت مفاهيم المهارات الاجتماعية ورغم هذا التعدد والتباين فى تعريف المهارات الاجتماعية إلا أن هناك شبه اجماع من مختلف الباحثين على أنها سلوك مكتسب تشير إلى قدرة وكفاءة الفرد على التعامل مع الأخرين بكفاءة .

حيث يشير جرهام (Graham,1986, 58) بأن المهارات الاجتماعية تشير إلى قدرة الفرد على التفاعل مع الآخرين بفاعلية والقدرة على التكيف مع البيئة وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين والقدرة على التأثير عليهم . (Graham,1986)

كما يعرفها كومبس وسلابى (Combas&Slaby,1977,122) بأنها القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين فى البيئة الاجتماعية بطرق مقبولة اجتماعياً (Combas&Slaby,1977) .

كما يعرفها فيليبس (Phillip,1978,28) بأنها قدرة ومهارات الفرد على التواصل مع الآخرين وتحقيق علاقات جيدة وتحقيق الأهداف دون الإضرار بالآخرين (Phillips ,1978)

كذلك يعرفها ليبيت وليفنسون (Libet&Levenson,1973,28) بأنها قدرة الفرد على إظهار سلوكيات تحظى بقبول وتقدير الآخرين وتجنب السلوكيات التى تثير معارضة الآخرين (Libet & Levenso,1973) .

ويتفق كل من مورجان Morgan (1980) وكيلى kelley (1982) بأنها سلوك مكتسب ومقبول اجتماعياً يمكن الفرد من التفاعل الناجح مع الآخرين تفاعلاً إيجابياً (Kelley,1982) (Morgan, 1982) .

كما يعرفها ويلكسون وكانتير (Wilkinson&Canter,1982,117) بأنها الجوانب السلوكية المؤثرة فى التخاطب اللفظى وغير اللفظى . (Wilkinson & Canter 1982)

وعليه يخلص الباحث بأن المهارات الاجتماعية تعنى قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين والتعبير عن مشاعره إزاءهم وضبط انفعالاته فى المواقف المختلفة كما يدل ذلك على الدرجة المرتفعة على مقياس المهارات الاجتماعية .

وفى هذا الإطار قدم رونالد ريجيو Riggio تعريف للمهارات الاجتماعية من خلال تقسيمها إلى نوعين الأولى : مهارات التخاطب غير اللفظى أو الانفعالى Nonverbal or emotional Communication Skills والثانية مهارات التخاطب اللفظى أو الاجتماعى verbal or Social Communication Skills وأوضح ريجيو أن كلا النوعين يشمل على ثلاث مهارات هى (Riggio,1986,312):

١- مهارات الإرسال Sending والتى تشير إلى الجانب التعبيرى Expressivitiy حيث قدرة الأفراد على التواصل أو التخاطب .

٢- مهارات الاستقبال Receiving ويقصد بها الحساسية Sensitivity حيث مهارة الأفراد على استقبال الرسائل التى ترد من الآخرين والقدرة على تفسيرها .

٣- مهارات التنظيم والضبط Controlling وتشير إلى مهارة الأفراد على تنظيم عملية التخاطب فى المواقف الاجتماعية (Riggio,1986) .

وأوضحت نتائج الدراسة التى قام بها ريجيو أن المهارات الاجتماعية تنتظم فى ستة عوامل تتمثل فى :

١- التعبير الانفعالى Emotional Expressivity
وتشير إلى مهارة الأفراد على التخاطب غير اللفظى وقدرة الفرد على التعبير بدقة عن مشاعره وحالته الانفعالية .

٢- الحساسية الانفعالية Emotional Sensitivity
ويقصد بها قدرة الفرد على استقبال وتفسير أشكال التخاطب غير اللفظي مع الآخرين ويتسم الأفراد ذو الحساسية الانفعالية بالدقة فى تفسير الانفعالات الصادرة عن الآخرين كما أنهم أكثر استثارة انفعالياً بواسطة الآخرين .

٣- الضبط الانفعالى Emotional Control
ويقصد بها قدرة الفرد على ضبط وتنظيم التعبيرات الانفعالية غير اللفظية وإخفاء انفعالاته ومشاعره تحت قناع معين بما يناسب الموقف الذى يوجد فيه .

٤- التعبير الاجتماعي Social Expressivity
يشير إلى قدرة ومهارة الفرد على التعبير اللفظى ومشاركة الآخرين فى المواقف الاجتماعية والحديث بطلاقة وكفاءة فى هذه المواقف .

٥- الحساسية الاجتماعية Social Sensitivity
وتشير إلى قدرة الفرد وحساسيته وإدراكه للمعايير

والقواعد التى تحكم السلوك الاجتماعي المقبول .

٦- الضبط الاجتماعي Social Control

ويتركـز على مهـارة لعب الدور وحضور الذات الاجتماعية Social Self-Presentation ويتسـم الأشخـاص المرتفعـون فى الضبط الاجتماعي بالثقة بالنفس والقـيام بأدوار اجتمـاعية عديدة والقدرة على التكيف والمواءمة مع المواقف الاجتماعية.

ولقد أظهـرت دراسـات ريجـيو أنه يمكـن أن يكـون هناك ارتباط سـالب بين مهـارة التعبير الانفعـالي ومهـارة الضـبط الانفعالي فقد يحصل الفـرد علـى درجـة مرتفعـة فى المهـارة التعبيرية ولكـنه يفتقـد مهـارة التنظـيم والضبـط أو العكـس وتحدث ريجيو فى هذا الشأن عما أسماه بالـتوازن بـين بروفـيل المهارات الاجتماعية المختلفة واقترابها من بعضها البعـض وعدم وجود فروق كبيرة بينها .

هذا ولقد لوحظ أن البحث في مجال المهارات الاجتمـاعية لم يبدأ إلا في فترة الستينات والسبعيـنات من القـرن السابق ثم توالت البحوث والدراسات بعد ذلك في عـدة مجـالات منهـا ما يتعلق باكتساب ونمو المهارات الاجتماعية عـبر العمـر ومنهـا ما يتعلق بعلاج القصـور في العجـز الاجتمـاعى ومنهـا ما يتعلـق بدراسة المهارات الاجتماعـية في علاقتهـا ببعـض المتغـيرات (Horgie, & Marshell ,1986) .

حيث أظهرت دراسة خليل معـوض (١٩٨٤) أن النابغين من الأفراد يتمتعون بمهارات اجتماعية عالية .

كذلك كشفـت دراســة Graham (1984) أن الأشخـاص الأكـثر مهارة اجتمـاعية يتمـيزون بالإدراك الدقـيق والفهـم الجيد للآخرين .

كذلك كشفـت الدراسـات التي قـام بها ريجـيو عن وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في المهارات الاجتماعية حيث تفوقت الإناث في مهارات التعبير الانفعالي والتعبير الاجتمـاعي والحساسية الانفعالية والحساسية الاجتماعية في حين تفـوق الرجال في مهارات الضبط الانفعالى (Riggio,1989)

كذلك أظهـرت دراسة السيد السمـادوني تفوق الذكور في مهارة التعبير الاجتمـاعي ومهـارة الضبـط الانفعـالي ومهارة الضبط الاجتماعي وتفوقت الإناث في مهارات التعبـير الانفعالي والحســاسـية الانفعـالـية والحسـاسية الاجتمـاعية (السيد السمادونى ،١٩٩١) .

بينمـا كشفـت الدراسة الـتي قـام بهـا ريـس وآخـــرون (Reis , jal , 1982) أن العـلاقة بـين المهـارات الاجتمـاعية والجاذبيـة الجسمـية تختلـف باختلاف الجنس حيث يوجد ارتباط إيجـابى بين الجاذبيـة الجسميـة والمهارات الاجتماعية فالذكـــور الأكـثر جاذبية أكثر اجتمـاعية بالمقـارنة بالأقـل جاذبية أما الإناث فـيوجد ارتباط سلبي بين الجاذبية والمهارات الاجتمـاعـية فالإناث الأكـثر جـاذبيـة أقل ثقـة اجتمـاعيا بالمقارنة مع أقرانهم الأقل جاذبية . (Reis, jal,1982) .

وعلـى جـانب الصحـة النفسـيـة أظهـرت دراسـة ورن (Warren,1982) أن الأفراد الذين يعانون من نقص في المهارات الاجتماعية يشعـرون أكـثر بالوحـدة النفسـية والاغـتراب (Warren,1982) ، وكذلك كشفت دراسة يوسـف عـبد الفتاح (١٩٨٩) أن الأفـراد الـذين يعـانون مـن نقـص في مهـاراتهـم الاجتمــاعية يعــانـــون من الانــزواء والعصابية والعكـس . (يوسف عبد الفتاح ١٩٨٩) .

ورغم تعـدد الدراسـات في مجال المهارات الاجتماعية إلا أننا نلاحـظ أن معظم هذه الدراسات أجـريت على عينـات من الطلبة .

وبالتالي - ففى حدود علم الباحث - لم تجرى دراسـات في المهارات الاجتماعية لمختلف القيادات رغـم أهميـة هذه المهارات لهذا القطـاع الحيوى وهو ما تتنـاوله الدراسـة الحالية .

وذلك لأهمية اكتساب الفرد المهارات الاجتماعية وتحسين الكفـاءة الاجتمـاعية له حيث ظهـرت العـديد من الأسـاليب المستخــدمة فــى مجــال تنمـية وتحسـين المهـارات ومنهـا (Friedman & Miller, 1991)

• أساليـب تركز على الشخـص الذى يفتقد هذه المهارات

بتوعيـته وتدريبيـه وتعليمـه على مبادئ السلوك الاجتماعي الكفء وتعديل أفكاره التي تحـول دون استغـلال رصيده الكامن من المهارات الاجتماعية وذلك من خلال النمذجة السلوكية .

• أساليـب تركـز على السياق الاجتماعي والبيئي المحيط بالفـرد ويتـم اكتسـابها من خـلال مبادئ التعلـم الاجتمـاعى كالتقلـيد والثـواب والعقـاب وزيـادة التعـرض للخبرات البيئية والتعـامل مع نمـاذج يقتدى بهـا ويتـم ذلك من خـلال تقديم الدعم الاجتماعي للسلوك المرغوب .

حيـث تبـين أهمـية استخـدام التـدريب علـى المهـارات الاجتماعية في علاج الكثير من نواحى القصور ومنهـا الشعـور بالوحـدة والإخفـاق الاجتمـاعى وذلك من خـلال تعلـم الفرد مهـارات المحـادثة وكيفـية السـؤال والإجـابة والاستمـاع إلى الآخـرين وتقـديم التوجيهـات والاقـتداء بنمـاذج معينـة والابتسـامة عـند الاستجابة للآخرين واستخدام الهاديات غير اللفظية مثل الانصات بالعين واستخدام التعبـيرات الجسمـية الملائمة (Webber,1992) .

سابعا : نتائج الدراسـة :

من خـلال تطبيـق أدوات الدراسـة على العينـة تم اختبـار صحة فروض الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي :-

الفرض الأول : " توجد فـروق ذات دلالة إحصائية في كـل من هيكل الأنماط القيادية وهيكل المهارات الاجتمـاعية حسـب كل من الجنس والمستوى الوظيفى " . وللتحقـق من هذا الفـرض تم إيجـاد كـل من المتوسطـات والانحـرافات المعيـارية لهيكـل الأنماط وهيكل المهارات كما هو موضح بالجداول التالية :

أولاً : هيكل الأنماط القيادية :

لتحـديد هيكـل الأنمـاط القـيادية استخـدم البـاحث المتوسطـات والانحـرافات المعيارية كما تظهر النتائج في الجدول التالي :

أ) حسب الجنس (ذكور-إناث)

جدول (٣) المتوسطات والأنحرافات المعيارية لهيكل الأنماط القيادية حسب الجنس (ذكور)

ن (العدد) ١٧٢	المتكامل	السلبى	الموجه	المرتبط	البندولى	كلى
المـتـوسـط	١٩٢,٨٦	١٤٢,٥١	١٦٢,٣٧	١٤٥,٧٤	١٨٢,٥٨	٨٢٦,٠٨
الأنحراف المعيارى	١٤,١٨	١٢,٧١	١٥,٢٨	١١,٨٨	١٠,١١	٢٣,٠١

يتضح من جدول (٣) أن الذكور سجلوا أعلى الدرجات فى النمط المتكامل ثم البندولى ثم النمط الموجه ثم النمط المرتبط وأخيراً النمط السلبى .

أما هيكل الأنماط القيادية للإناث فقد أظهره دول (٤)

جدول (٤) المتوسطات والأنحرافات المعيارية لهيكل الأنماط القيادية حسب الجنس (إناث)

ن (العدد) ١٠٧	المتكامل	السلبى	الموجه	المرتبط	البندولى	كلى
المـتـوسـط	١٩٠,٣٠	١٥١,٥٩	١٤٩,٠٨	١٦٤,٦٦	١٨١,٤٧	٨٣٧,٤٣
الأنحراف المعيارى	٥,٤٥	٩,٦٨	١٤,٠٧	١٣,٣٢	٧,١٤	

يتضح من الجدول (٤) أن الإناث سجلوا أعلي الدرجات في النمـط المتكامل ويليه النمط البندولى ويليه النمط المرتبط ثم النمط السلبي وأخيراً النمط الموجه .

ومما سبق يتضح أن النمط القيادى المتكامل احتل المرتبة الأولى لدى الذكور وكذلك لدى الإناث وبالتالي يمكن للإناث أن يمارسوا النمط القيادى المتكامل مثل الذكور أى أن المرأة يمكن أن تصبح قائداً فعالاً مثل الرجل .

كذلك احــتل النمط البندولى النمط الثانى في الأهمـية لدى كل من الذكور والإناث وقد يرجع ذلك إلى أن مناخ العمـل في المنظمات المصرية يهيئ الفرص لظهور هذا النمط سواء لدى الذكور أو لدى الإنــاث وهو النمـط الأكـثر شـيوعاً في الـدول النامية .

بينمـا احتل النمـط المتفانى المرتبـة الثالثة لدى الذكور واحتل النمط المرتبـط المرتبـة الثالثـة لدى الإنــاث وقد يرجـع ذلك إلى أن الذكور يهتموا بالعمـل بينمـا الإنــاث يهتمـوا أكثر بالعلاقات الإنسانية داخل العمل نظراً لاختلاف طبيعة الذكور عن الإناث فالعمــل بالنسبة للذكـور مصدر الرزق الأسـاس لهم بينما قـد لا يعتـبر كذلك لدى المرأة فكثـيراً ما يكـون وجــود علاقات إنسانية جيدة داخل العمل أحد دوافع المرأة للعمل .

أما النمط المرتبـط فاحــتل الأهمـية بعد النمط الموجه لدى الذكور ويليه النمط السلبي أما لدى الإناث فقد كان النمط السلبي ويليه النمط الموجه .

ب- هيكل الأنمــاط القـيادية حسب المستوى الوظيفي (إدارة عليا / إدارة وسطى)

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب المستوى الوظيفي

الإدارة العليا

ن (العدد) ١٠٤	المتكامل	السلبي	الموجه	المرتبط	البندولى	كلى
المـــتـــوســـــط	٢٠٠,١٥	١٤٥,٦٥	١٦٢,٩٦	١٤٥,٨١	١٧٩,٢٣	٨٣٣,٨٦
الأنحراف المعيارى	١٣,١٨	١٤,٤٥	١٨,٩٩	١٧,٣٢	١٠,٤٥	٢٤,٤٢

من الجدول (٥) يتضح أن هيكل الأنماط القيادية لدى الإدارة العليا يتحـدد كالآتي النمـط المتكامل ثم البـندولى ثم الموجه ثم المرتبط وأخيراً السلبي وبالتالي فالمدارء في الإدارة العليا موجهين بالنمط المتكامل وأقل توجهاً بالنمط السلبي .

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب المستوى الوظيفي

(إدارة وسطى)

ن (العدد) ١٧٥	المتكامل	السلبي	الموجه	المرتبط	البندولى	كلى
المـــتـــوســـــط	١٨٦,٩٦	١٤٦,١٩	١٥٣,٩٠	١٥٧,٤٧	١٨٣,٨٩	٨٢٨,٤٢
الأنحراف المعيارى	٧,٠٨	١١,١١	١٣,١٤	١٢,٦٧	٧,٦٨	١٩,٦٥

من الجدول (٥) يتضح أن هيكل الأنماط القــيادية لدى الإدارة العلـيا يتحدد كالآتي النمط المتكامل ثم البنـدولى ثم الموجه ثم المرتبط وأخيراً السلبي وبالتالي فالمدارء في الإدارة العليا موجهين بالنمط المتكامل وأقل توجهاً بالنمط السلبي .

من الجدول (٦) نجد أن الإدارة الوسطى سجلت في هيكل أنماطها القيادية أعلى الدرجات في النمط المتكامل ويليه البندولى ثم المرتبط ثم الموجه وأخيراً السلبى .

من الجداول السابقة يتضح أن ترتيب الأنماط القيادية لدى الإدارة العليا كان النمط المتكامل يليه النمط البندولي يليه النمط الموجه ثم النمط المرتبط وأخيراً النمط السلبي .

وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل الإدارة العليا وخبرتها في ممارسة العملية الإدارية حيث ساعدت هذه الخبرة والممارسة في ممارسة النمط القيادي المتكامل أولاً ويليه النمط البندولي أو نمط منتصف الطريق ثم النمط الموجه فالمرتبط وأخيراً السلبي.

أما ترتيب الإدارة الوسطى للأنماط القيادية فقد كان النمط المتكامل ثم النمط البندولي ثم النمط المرتبط ثم النمط الموجه وأخيراً النمط السلبي .

وبالتالي هناك تشابه في ترتيب كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للأنماط القيادية باستثناء النمط الموجه (الثالث لدى الإدارة العليا) والنمط المرتبط (الثالث لدى الإدارة الوسطي) وقد يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطي فكثيراً ما يكون نطاق الإشراف للإدارة الوسطى أكثر اتساعاً من نطاق الإشراف لدى الإدارة العليا مما يجعل الإدارة الوسطى أكثر اهتماماً بالنمط المرتبط لإقامة علاقات مع المرؤوسين وفى نفس الوقت اهتمام بالعمل .

ثانياً : هيكل المهارات الاجتماعية :

لإيجاد الفروق في هيكل المهارات الاجتماعية حسب الجنس والمستوى الإدارى تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية كالتالي :

أ- حسب الجنس :

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية
للمهارات الاجتماعية لدى الذكور

ن (العدد) ١٧٢	التعبير الأنفعالى	الحساسية الأنفعالية	الضبط الأنفعالى	التعبير الأجتماعى	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعى	كلى
المتوسط	٣٦,٤٠	٤٣,٧٩	٥٣,٠٢	٤٣,٧٤	٤١,١٤	٥٥,٤٨	٢٧٣,٥٦
الأنحراف المعيارى	٥,٧٨	٦,٧١	٧,٠٧	٥,٧٣	٥,٥٥	٧,٠١	١٨,٠٧

ويتضح من الجدول (٧) أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى الذكور كان على التوالى ضبط اجتماعى ثم ضبط انفعالى ثم حساسية انفعاليه ثم تعبير اجتماعى ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالى .

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية
للمهارات الاجتماعية لدى الإناث

ن (العدد) ١٠٧	التعبير الأنفعالى	الحساسية الأنفعالية	الضبط الأنفعالى	التعبير الأجتماعى	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعى	كلى
المتوسط	٥٠,٠٦	٤٧,٤١	٢٤,١٥	٤٨,٣٩	٤٤,٧٩	٣٦,١٤	٢٦٠,٩٤
الأنحراف المعيارى	٤,١٨	٤,٨٣	٥,٠٤	٣,٢٦	٧,٢٣	٥,٧٦	١٧,١٩

يتضح من الجدول (٨) أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإناث كان على التوالى تعبير انفعالى ثم تعبير اجتماعى ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية ثم ضبط اجتماعي وأخيراً ضبط انفعالي ، وأن متوسط المهارات الاجتماعية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث.

من الجداول السابقة يتضح أن ترتيب المهارات الاجتماعية لدى الذكور كان على التوالي ضبط اجتماعي ثم ضبط انفعالي ثم حساسية انفعالية ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

بينما كان ترتيب المهارات الاجتماعية لدى الاناث على التوالي . . .

تعبير انفعالي ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية ثم ضبط اجتماعي وأخيراً ضبط انفعالي.

وقد يرجع تفوق الإناث في مهارات التعبير والحساسية وتفوق الرجال في مهارات الضبط إلى أساليب وعمليات التنشئة الاجتماعية ومعايير السلوك لدى كل من الذكور والإناث فزيادة مهارتي الضبط (الانفعالي / الاجتماعي) لدى الذكور قد يرجع إلى أن هناك الكثير من المواقف تحتاج إلى ضبط للمشاعر الحقيقية لدى الفرد وإخفائها تحت قناع معين يناسب الموقف وهذا الضبط يتفوق فيه الذكور عن الإناث .

ورغم اختلاف الأهمية النسبية لترتيب المهارات حسب الجنس (ذكور/إناث) إلا أنه اتضح أن الذكور يملكوا قدراً أكبر من الإناث في المهارات الاجتماعية مما يساعدهم على النجاح في العملية القيادية .

ب- حسب المستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطي)

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية

لهيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة العليا

ن (العدد) ١٠٤	التعبير الأنفعالى	الحساسية الأنفعالية	الضبط الأنفعالى	التعبير الأجتماعى	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعى	كلى
المتوسط	٤٠,٢٣	٤٤,١٥	٥٤,٠٤	٤٤,٧٧	٤٢,٥٠	٥٧,٦٥	٢٨٣,٣٥
الأنحراف المعيارى	٦,٥٤	٥,٦٦	٨,٥٦	٥,٨٣	٥,١٩	٦,٢٩	١٥,٣٩

من الجدول (٩) يتضح أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة العليا كان على التوالي ضبط اجتماعي ثم ضبط انفعالي ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

أما هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة الوسطى فقد أظهره الجدول (١٠) .

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية

لهيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة الوسطى

ن (العدد) ١٧٥	التعبير الأنفعالى	الحساسية الأنفعالية	الضبط الأنفعالى	التعبير الأجتماعى	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعى	كلى
المتوسط	٤٢,٤٧	٤٥,٧٩	٤٠,٨٨	٤٥,٩٨	٤٢,٥٢	٤٢,٥٧	٢٦٠,٠٣
الأنحراف المعيارى	٩,٣٣	٦,٥٩	٩,٥٦	٥,١٢	٧,١٦	٩,٩٤	١٤,٧٤

من الجدول (١٠) يتضح أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة الوسطى كان على التوالى تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية وضبط اجتماعي وحساسية اجتماعية ثم تعبير انفعالي وأخيراً ضبط انفعالي .

والمهارات الاجتماعية لدى الإدارة العليا أعلى منها لدى الإدارة الوسطى .

من الجداول السابقة يتضح أن ترتيب المهارات الاجتماعية لدى الإدارة العليا كان على التوالي ضبط اجتماعى ثم ضبط انفعالي ثم تعبير اجتماعى ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

وأن ترتيب المهارات الاجتماعية لدى الإدارة الوسطى كان على التوالي . . تعبير اجتماعى ثم حساسية انفعالية ثم ضبط اجتماعى ثم حساسية اجتماعية ثم تعبير انفعالي وأخيراً ضبط انفعالي . وقد يرجع زيادة الأهمية النسبية لمهارتي الضبط لدى الإدارة العليا إلى زيادة الخبرة وزيادة العمر لديهم مما يساعدا على ضبط الفرد لتصرفاته وانفعالاته عكس الإدارة الوسطى التي يزداد لديها أهمية مهارات التعبير والحساسية وتنخفض لديها مهارتى الضبط نظراً لانخفاض خبرتها الإدارية واتساع نطاق الإشراف الذى نتعامل معه . أما هيكل الأنماط القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية لدى العينة ككل فقد أظهرته هذه الجداول .

• هيكل الأنماط القيادية للعينة ككل

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية

للأنماط القيادية للعينة ككل

ن (العدد) ٢٧٩	المتكامل	السلبي	الموجه	المرتبط	البندولى	كلى
المتوسط	١٩١,٨٧	١٤٥,٩٩	١٥٧,٢٧	١٥٣,١٢	١٨٢,١٥	٨٣٠,٤٢
الانحراف المعيارى	١١,٦٨	١٢,٤٣	١٦,١٥	١٥,٥٦	٩,٠٨	٣١,٦٦

من الجدول (١١) يتضح أن هيكل الأنماط القيادية لدى العينة ككل كان على التوالي النمط المتكامل ثم البندولى ثم الموجه ثم المرتبط وأخيراً السلبي .

جدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية

للمهارات الاجتماعية للعينة ككل

ن (العدد) ٢٧٩	التعبير الانفعالى	الحساسية الانفعالية	الضبط الانفعالى	التعبير الاجتماعى	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعى	كلى
المتوسط	٤١,٦٣	٤٥,١٧	٤٥,٧٨	٤٥,٥٢	٤٢,٥٤	٤٨,٥٤	٢٦٨,٧٢
الانحراف المعيارى	٨,٤٥	٦,٣٠	١١,١٧	٥,٤٦	٦,٤٨	١١,٤٦	١٨,٧

من الجدول (١٢) يتضح أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى العينة ككل كان على التوالي ضبط اجتماعي ثم ضبط انفعالي ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

من الجداول السابقة يتضح أن هيكل الأنماط القيادية للعينة ككل كان على التوالي النمط المتكامل ثم النمط البندولي ثم النمط الموجه ثم النمط المرتبط وأخيراً النمط السلبي وهذا يعني أن أفراد العينة (إدارة عليا / إدارة وسطى/ ذكور / إناث) لديهم استعداد للممارسات القيادية وفق النمط القيادى المتكامل أو الفعال ويليه النمط البندولي أو نمط منتصف الطريق وهذا النمط يعزز ظهوره مناخ العمل في المنظمات المصرية ثم النمط الموجه ويليه المرتبط أم احتلال النمط السلبي آخر ترتيب هيكل الأنماط القيادية فهو اتجاه مرضى .

وكان هيكل المهارات الاجتماعية لدى العينة ككل على التوالي ضبط اجتماعي ثم ضبط انفعالي ثم تعبير اجتماعى ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

واحتلال مهارتى الضبط لهيكل المهارات الاجتماعية يمثل اتجاهاً إيجابياً لأن الوظيفة الإدارية أو القيادية تحتاج في كثير من الأحيان مهارتي الضبط لتعرضها لكثير من المواقف والمشاكل بالإضافة إلى المهارات الاجتماعية أخرى .

وبالتالي تحققت صحة الفرض الأول بوجود فروق في كل من هيكل الأنماط القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف كل من الجنس والمستوى الوظيفى .

الفرض الثاني :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية ". وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بعمل مصفوفة ارتباط توضح العلاقة بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية على النحو التالي :

جدول (١٣)

معامل الارتباط بين الأنمط القيادية والمهارات الاجتماعية

المهارات / الأنماط	التعبير الأنفعالى	الحساسية الأنفعالية	الضبط الأنفعالى	التعبير الأجتماعى	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعى	كلى
المتكامل	٠,١٥٣ *	٠,١٥٠ *	٠,٣٣٨ **	٠,٠٤٨	٠,١٤٠ *	٠,٣٧٥ **	٠,٥٦٣ **
	٠,٠١٠	٠,٠١٢	000	٠,٤٢٨	٠,٠١٩	000	000
السلبى	٠,٢٨٣ **	٠,٠٢٧	٠,١٠٨	٠,١١١	٠,٢٠٧ *	٠,٠٩٤	٠,٠٢٠
	000	٠,٦٥٦	٠,٠٧٢	٠,٠٦٣	٠,٠٠١	٠,١٠١	٠,٧٤٠
الموجه	٠,٢٧١ **	٠,٠٦٥	٠,٢٨١ **	٠,١٥٠ *	٠,١٥٣ *	٠,٤١٤ **	٠,٢٤٠ **
	000	٠,٢٧٨	٥٥٥	٠,٠١٢	٠,٠١٠	000	000
المرتبط	٠,٤٦٠ **	٠,١٧٥ **	٠,٥٦٧ **	٠,٣٥٩ **	٠,٢٠٥ **	٠,٦٠٢ **	٠,٣٢١ **
	000	٠,٠٣٣	000	000	٠,٠٠١	000	000
البندولى	٠,٨٤ **	٠,٠٧٨	٠,٠٢٧	٠,١٠٨	٠,١٢٤ *	٠,١٣٦ *	٠,٢٨٢ **
	٠,٠٠٢	٠,١٩٦	٠,٦٥٦	٠,٠٧٣	٠,٠٠١	٠,٠٢٣	000

الرقم الأعلى يشير إلى معامل الارتباط

الرقم الأسفل تشير إلى الدلالة

** دالة عند مستوى ٠,٠١

* دال عند مستوى ٠,٠٥

من الجدول السابق يتضح :

* وجود علاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادي المتكامل وبين المهارات الاجتماعية التالية تعبير انفعالي (٠,٠٥) ، حساسية انفعالية (٠,٠٥) ضبط انفعالي (٠,٠١) ، حساسية اجتماعية (٠,٠٥) ، ضبط اجتماعي (٠,٠١) .

ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي المتكامل ومهارة التعبير الاجتماعي .

• وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادى السلبي وبين المهارات الاجتماعية التالية تعبير انفعالي (٠,٠١) ، حساسية اجتماعية (٠,٠٥) .

ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادى السلبي وبين المهارات الاجتماعية التالية الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعي ، الضبط الاجتماعي .

• وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادى الموجه وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي(٠,٠١) . الضبط الانفعالي (٠,٠١) التعبير الاجتماعى (٠,٠٥) ، الحساسية الاجتماعية (٠,٠٥)، الضبط الاجتماعى (٠,٠١) .
ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط الموجه وبين مهارة الحساسية الانفعالية .

• وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادى المرتبط وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي (٠,٠١)، الحساسية الانفعالية (٠,٠١) ، الضبط الانفعالي (٠,٠١) التعبير الاجتماعى (٠,٠١)، الحساسية الاجتماعية(٠,٠١)، الضبط الاجتماعى (٠,٠١).

• وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي البندولى وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي (٠,٠١)، الحساسية الاجتماعية (٠,٠٥) ، الضبط الاجتماعى (٠,٠٥) .

• ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادى البندولى وبين المهارات الاجتماعية الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعى .

• توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادى المتكامل وإجمالي المهارات الاجتماعية (٠,٠١) .

• لاتوجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي السلبي وبين إجمالي المهارات الاجتماعية.

• توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادى الموجه وبين إجمالي المهارات الاجتماعية (٠,٠١) .

• توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي المرتبط وبين المهارات الاجتماعية (٠,٠١) .

• توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادى البندولى وبين إجمالي المهارات الاجتماعية (٠,٠١) .

وبذلك لم تتحقق صحة الفرض الثانى حيث وجدت علاقة دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادى وبين المهارات الاجتماعية .

الفرض الثالث :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفي " .

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بعمل تحليل تباين أحادى الاتجاه وكذلك اختبار "ت" لبيان الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفى.

أ) بالنسبة للجنس (ذكور/إناث) :

تحليل التباين احادي الاتجاه للفروق فى أنماط القيادة تبعاً لاختلاف الجنس (ذكور/إناث) .

جدول (١٤)

الأنماط القيادية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
المتكامل	بين المجموعات	٤٣٢,٧٧٦	١	٤٣٢,٧٧٦	٣,١٩٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧٥٢٧,٨١	٢٧٧	١٣٥,٤٧٧		
	كلى	٣٧٩٥٩,٠٥٧	٢٧٨			
السلبى	بين المجموعات	٥٤٣٥,١٠٢	١	٥٤٣٥,١٠٢	٤٠,٨٤	دالة
	داخل المجموعات	٣٧٥٥٨,٨٨٢	٢٧٧	١٣٥,٥٩٢		
	كلى	٤٢٩٩٣,٩٨٦	٢٧٨			
الموجه	بين المجموعات	١١٦٤٧,٣٢٠	١	١١٦٤٧,٣٢٠	٥٢,٩٦٣	دالة
	داخل المجموعات	٦٠٩١٦,٤٢٩	٢٧٧	٢١٩,٩١٥		
	كلى	٧٢٥٦٣,٧٤٩	٢٧٨			
المرتبط	بين المجموعات	٢٤٤٣٤,٨٧٤	١	٢٤٤٣٤,٨٧٤	١٥٧,٦٥٦	دالة
	داخل المجموعات	٤٢٩٣١,٧٣٥	٢٧٧	١٥٤,٩٨٨		
	كلى	٦٧٣٦٦,٦٠٩	٢٧٨			
البندولى	بين المجموعات	١٨,٨٧٧	١	١٨,٨٧٧	٠,٩٩٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٨٦٦,٤٩٦	٢٧٧	٨٢,٥٥١		
	كلى	٢٢٩٤٨,٣٧٣	٢٧٨			
كلى	بين المجموعات	٨٥١٢,٨٥٧	١	٨٥١٢,٨٥٧	١٩,٣٣٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١٩٤١,٣٨٧	٢٧٧	٤٤٠,٢٢		
	كلى	١٣٠٤٥٤,٢٤٤	٢٧٨			

من الجدول السابق يتضح :

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في النمط القيادى المتكامل .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في النمط القيادي السلبي .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في النمط القيادي الموجه .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في النمط القيادى المرتبط .
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في النمط القيادى البندولى .

ولبيان اتجاه هذه الفروق تم عمل اختبار "ت" في الجدول التالي

جدول (١٥)

نتائج اختبار "ت" لدالة الفروق بين المتوسطات

والأنحرافات المعيارية فى أنماط القيادية حسب الجنس (ذكور / إناث)

الأنماط القيادية	النوع	العدد	المتوسط م	الأنحراف المعيارى	الخطأ المعيارى	ف	الدلالة
المتكامل	ذكور إناث	١٧٢ ١٠٧	١٩٢,٨٦ ١٩٠,٢٩	١٤,١٧٩٤ ٥,٤٤٨٢	١,٠٨١٢ ٠,٥٢٦٧	٢,١٣٠	غير دالة
السلبى	ذكور إناث	١٧٢ ١٠٧	١٤٢,٥١١٦ ١٥١,٥٨٨	١٢,٧٠١٧ ٩,٦٧٩٦	١,١٦٥٤ ١,٣٥٩٥	٦,٧٣٨	دالة
الموجه	ذكور إناث	١٧٢ ١٠٧	١٦٢,٣٧٢١ ١٤٩,٠٨٤١	١٥,٢٨٣٧ ١٤,٠٦٦٠	١,١٦٥٤ ١,٣٥٩٨	٧,٢٤٠	دالة
المرتبط	ذكور إناث	١٧٢ ١٠٧	١٤٥,٧٤٤٢ ١٦٤,٩٩٠٧	١١,٨٧٦٧ ١٣,٣٢١٥	٠,٩٠٥٦ ١,٢٨٧٨	١٢,٢٢٥	دالة
البندولى	ذكور إناث	١٧٢ ١٠٧	١٨٢,٥٨ ١٨١,٤٦	١٠,١١١٠ ٧,١٢٧٣	٠,٧٧١٠ ٠,٦٨٩	١,٠٧٧	غير دالة
كلى	ذكور إناث	١٧٢ ١٠٧	٨٢٦,٠٦ ٨٣٧,٤٢	٢٣,٠١٢٢ ١٧,٢٠٧٥	١,٧٥٤٧ ١,٦٦٣٥	٤,٦٩	دالة

من الجدول السابق يتضح :

- لا توجد فـروق دالة إحصـائياً بين الذكور والإناث في النمط القـيادى المتكـامـل .
- توجـد فـروق دالـة إحصـائياً بين الذكور والإناث في النمط القـيادى السلبي وتفسـر هذه الفـروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإناث .
- توجد فـروق دالة إحصائيـاً بين الذكـور والإنـاث في النمـط القيـادى الموجه وتفسـر هذه الفـروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الذكور .
- توجـد فـروق دالة إحصـائياً بين الذكـور والإنـاث في النمط القيادى المرتبـط وتفسـر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإناث .
- لا توجـد فروق دالة إحصـائياً بين الذكـور والإنـاث في النمط القـيادى البـندولى .

وعليـه يمكن القـول أن الإنـاث من المديـرين موجهـين بالأنمـاط القيـادية السلبي والمرتبـط أما الذكـور من المديرين فإنهم موجهين بالنمط القيادى الموجه .

بينما لا توجد فـروق دالة بين الذكـور والإناث في ممارسة الأنمـاط القـيادية المتكـامل ، البندلى وبالتـالي فالإنـاث من المديرين يمكن أن يمارسوا النمط القيادى (المتكامل) مثل الذكور من المديرين وبالتالي فسمات النمط القـيادي المتكـامل موجـودة لدى الإناث كما أنها موجود لدى الذكور ولا فـرق بـين الـذكور والإناث في ممارسة النمط القيادى المتكامل .

كذلك لا يوجد فـروق بـين الإنـاث والذكـور في ممـارسة النمط القيادى البندولى وقد يرجع ذلك إلى أن هذا النمـط من أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في العالم النامي وهو النمط الذى يأخذ بالحلول الوسط خاصة وأن مناخ العمل في البيئة المصرية يساعد على ظهور هذا النمـط الذى يحـاول أن يرضـى جمـيع الأطراف .

أما توجه الذكور بالنمـط القيادى الموجـه ، وتوجـه الإناث بالنمط القيادي المرتبط .

فقد يرجـع ذلك الى طبيعـة الجنس فالذكور عادة ما يكون تركيزهم أكثر على الجـانب المتعلـق بالعمـل وإجـراءاته وفنيـاته حتى لا يفقد الفرد عمله خاصـة إذا كـان هذا العمـل هو مصدر رزقه الأساسى بالإضـافة إلى أن التركيـز على العمـل من جـانب الذكور قد يحقق له طموحاته الوظيفية ، وكـذلك فـإن توجـه المرأة في عملها القيادى بالعـلاقات الإنسـانيـة " المرتبط " فهـذا يرجع إلى طبيعة المرأة فقد يكون تكـوين عـلاقات اجتمـاعية مرضية داخل العمل أحد دوافـع المـرأة للعمـل وأحـد العـناصر الهامة التي تحدد رضاها الوظيفي .

ب) بالنسبة للمستوى الوظيفي :

لايجاد الفروق في الأنماط القيادية وفق اختـلاف المستوى الوظيفي قام الباحث بعمل تحليـل التبـاين واختبار "ت" لمعـرفة مدى وجود فروق و دلالتها كما يلى :

جدول (١٦)

تحليل التباين أحادى الاتجاه للفروق

فى أنماط القيادة تبعاً لأختلاف المستوى الوظيفى (إدارة عليا/إدارة وسطى)

الأنماط القيادية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
المتكامل	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	١١٣٥٥,٥٩٨ ٢٦٦٠٤,٢٥٨ ٣٧٩٥٩,٨٥٧	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١١٣٥٥,٥٩٨ ٩٦,٠٤٤	١١٨,٢٣٣	دالة
السلبى	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	١٩,٠٥٣ ٤٢٩٧٤,٩٣٣ ٤٢٢٩٩٣,٩٨٦	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٩,٠٥٣ ١٥٥,١٤٤	٠,١٢٣	غير دالة
الموجه	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	٥٣٥٩,٧٥٤ ٦٧٢٠٣,٩٩٥ ٧٢٥٦٣,٧٤٩	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٥٣٥٩,٧٥٤ ٢٤٢,٦١٤	٢٢,٠٩٢	دالة
المرتبط	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	٨٨٧٨,٨٢١ ٥٨٤٥٧,٧٨٨ ٦٧٣٣٦,٦٠٩	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٨٨٧٨,٨٢١ ٢١١,١٤٧	٤٢,٠٥٠	دالة
البندولى	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	١٤١٦,٩٧٤ ٢١٥٣١,٣٩٩ ٢٢٩٤٨,٣٧٣	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٤١,٩٧٤ ٧٧,٧٣١	١٨,٢٢٩	دالة
كلـى	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	١٨٩٥,٥٤١ ١٢٨٥٥٨,٧٠٢ ١٣٠٤٥٤,٢٤٤	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٨٩٥,٥٤١ ٤٦٤,١١١	٤,٠٨٤	دالة

من الجدول السابق يتضح :

• توجد فروق دالة احصائياً في النمط القيادى وفق اختلاف المستوى الوظيفي (إدارة عليا / إدارة وسطى) .

• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادى المتكامل .

• لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في النمط القيادى السلبي .

• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في النمط القيادي المرتبط .

• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادى الموجه .

• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي البندولى .

ولبيان اتجاه هذه الفروق ودلالتها تم عمل اختبار "ت" كما هو موضح بالجدول التالي .

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية في الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفى (إدارة عليا / إدارة وسطى)

جدول (١٧)

الأنماط القيادية	النوع	العدد	المتوسط م	الأنحراف المعيارى	الخطأ المعيارى	ف	الدلالة
المتكامل	عليا وسطى	١٠٤ ١٧٥	٢٠٠,١٥٣٨ ١٨٦,٩٦٠	١٣,١٨٠٤ ٧,٠٧٥٤	١,٢٩٢٤ ٠,٥٣٤٩	٩,٤٣٣	دالة
السلبى	عليا وسطى	١٠٤ ١٧٥	١٤٥,٦٥٣٨ ١٤٦,١٩٤٣	١٤,٤٤٩٠ ١١,١٠٨	١,٤١٦٨ ٠,٨٣٩٧	٠,٣٢٨	غير دالة
الموجه	عليا وسطى	١٠٤ ١٧٥	١٦٢,٩٦١٥ ١٥٣,٨٩٧١	١٨,٩٩١٠ ١٣,١٤٢٩	١,٨٦٢٢ ٠,٩٩٣٥	٤,٢٩٥	دالة
المرتبط	عليا وسطى	١٠٤ ١٧٥	١٤٥,٨٠٧٧ ١٥٧,٤٧٤٧٣	١٧,٢٢٢٧ ١٢,٦٧٠٨	١,٦٨٨٨ ٠,٩٥٧٨	٦,٠٠٩	دالة
البندولى	عليا وسطى	١٠٤ ١٧٥	١٧٩,٢٣٠٨ ١٨٣,٨٩١٤	١٠,٤٥٤٩ ٧,٦٨٣٧	١,٠٢٠٢ ٠,٥٨٠٨	٣,٩٥٥	دالة
كلى	عليا وسطى	١٠٤ ١٧٥	٨٣٣,٠٠٧ ٨٢٨,٤١٧١	٢٤,٤١٥٥ ١٩,٦٤٦١	٢,٣٩٤١ ١,٤٨٥١	١,٩١٣	دالة

من الجدول السابق يتضح :

- وجـود فروق إحصـائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في ممارسة النمط القيادي المتكامل وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا .

- لا توجـد فـروق دالة إحصـائياً بـين الإدارة العلـيا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القيادى السلبي .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القيادى الموجه وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القـيادى المرتبط وتفسـر هـذه الفـروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة الوسطى .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في ممارسة النمط القيـادى البـندولى وتفسـر هذه الفـروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة الوسطى .

وبناء عليه فإن الإدارة العليا موجهة في ممارستها القيادية بالأنماط القيادية التالية النمط المتكامل ، النمط الموجه بينما الإدارة الوسطـى موجهـة في ممـارستهـا القـيادية بالأنمـاط القيادية التالية النمـط المرتبـط والنمـط البنـدولى ولا توجـد فروق دالـة إحصـائياً بين الإدارة العلـيا والإدارة الوسطـى في ممارسة النمـط القـيادى السلبي .

وقد يرجـع توجه الإدارة العلـيا بالنمط القيادى المتكامل والنمط المتفاني إلى خـبرة الإدارة العلـيا فالممارسـات العمليـة والخبرة الطويلة لأفراد الإدارة العليا تجعلهم موجهين بالنمـط القيادي المتكامل وكذلك الاهتمام بالعمل (الموجه) .

أما توجه الإدارة الوسطي بالنمط المرتبط والنمط البندولى فقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل الإدارة الوسطى والعبء الملقاة عليها في إدارة وتوجـيه عدد أكبر من الأفـراد فكثـيراً ما يكـون نطاق الإشراف للإدارة الوسطى واسـع وهـذا يوجـه ممارستهـم القيادية إلى النمط البندولي والنمط المرتبط .

الفـــرض الرابـــع :

" توجد فـروق دالة إحصـائياً في المهـارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفى " .

وللتحقـق من صحـة هذا الفـرض قام الباحث بعمل تحليل التباين واختبار "ت" لمعرفة الفروق ودلالتها بالنسـبة للجنـس (ذكور/إناث) والمستوى الإدارى (إدارة عليا/إدارة وسطى) .

أ) بالنسبة للجنس :

جدول (١٨)

تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في المهارات الاجتماعية تبعاً للجنس (ذكور / إناث)

المهـــارات الإجتماعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
التعبـير الأنفعالى	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	١٢٣٠٩,٩٣٠ ٧٥٦٢,٧٨٠ ١٩٨٧٢,٧١٠	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٨٥١٢,٨٥٧ ٤٤٠,٢٢٢	١٩,٣٣٨	دالة
حساسية أنفعالية	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	٨٦٤,٦٦٨ ١٠١٧٤,٣٤٢ ١١٠٣٩,٠٣٩	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٨٦٤٦٦٨ ٣٦,٧٣١	٢٣,٥٤١	دالة

تابع جدول (١٨)

تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في المهارات الاجتماعية تبعاً للجنس (ذكور / إناث)

المهارات الاجتماعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
ضبط انفعالي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٢٣٤٩٧,٥٨٢ ١١٢٤٧,٥١٤ ٣٤٧٤٥,٠٩٧	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٢٣٤٩٧,٥٨٢ ٤٠,٦٠٥	٥٧٨,٦٩١	دالة
تعبير اجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	١٤٢٥,٢٩٠ ٦٤٣٤,٢٥٨ ٨١٥٩,٥٤٨	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٤٢٥,٢٩٠ ٢٤,٣١١	٥٨,٦٢٦	دالة
حساسية اجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٨٨١,١٤٨ ١٠٨١٤,١٢٨ ١١٦٩٥,٢٧٦	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٨٨١,١٤٨ ٣٩,٠٤٠	٢٢,٥٧	دالة
ضبط اجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٢٤٦٣٤,٥٠٦ ١١٩٢١,٦٨٨ ٣٦٥٥٦,١٩٤	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٢٤٦٣٤,٥٠٦ ٤٣,٠٣٩	٥٧٢,٣٨	دالة
كلي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	١٠٤٩٦,١١١ ٨٧١٧٢,٠٨٢ ٩٦٦٦٨,١٩٢	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٠٤٩٦,١١١ ٣١٤,٧٠١	٣٣,٣٥٣	دالة

من الجدول السابق يتضح :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الاجتماعية بين الجنسين ذكور/إناث على النحو التالي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة التعبير الانفعالي بين الذكور / والإناث .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الحساسية الانفعالية بين الذكور/ والإناث .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الضبط الانفعالي بين الذكور / والإناث .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة التعبير الاجتماعي بين الذكور / والإناث .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الحساسية الاجتماعية بين الذكور/والإناث

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الضبط الاجتماعي بين الذكور / والإناث .

ولمعرفة دلالة واتجاه الفروق في المهارات الاجتماعية وفق الجنس تم عمل اختبار "ت"

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق وبين المتوسطات والانحرافات المعيارية

للمهارات الاجتماعية حسب الجنس (ذكور/إناث)

جدول (١٩)

المهارات الإجتماعية	النوع	العدد	المتوسط م	الأنحراف المعيارى	الخطأ المعيارى	ت	الدلالة
التعبير الأنفعالى	ذكور	١٧٢	٣٦,٣٩	٥,٧٨٠١	٠,٤٤٠٧	٢٢,٨٥	دالة
	إناث	١٠٧	٥٠,٠٥	٤,١٧٧٣	٠,٤٠٣٨		
حساسية أنفعالية	ذكور	١٧٢	٤٣,٧٩	٦,٧١٠٦	٠,٥١١٧	٥,٢٢٦	دالة
	إناث	١٠٧	٤٧,٤١	٤,٨٣١٠	٠,٤٠٣٨		
ضبط انفعالى	ذكور	١٧٢	٥٣,٠٢٣	٧,٠٧٣	٠,٥٣٩٤	٢٥,٩٦	دالة
	إناث	١٠٧	٣٤,١٤٩	٥,٠٣٩	٠,٤٨٧١		
تعبير اجتماعى	ذكور	١٧٢	٤٣,٧٤٤	٥,٧٢٣	٠,٤٣٦٧	٨,٣٣	دالة
	إناث	١٠٧	٤٨,٣٩	٣,٢٥٨	٠,٣١٥٠		
حساسية اجتماعية	ذكور	١٧٢	٤١,١٣٩	٥,٥٥٠	٠,٤٢٣٢	٤,٤٧	دالة
	إناث	١٠٧	٤٤,٧٩٤	٧,٢٣٣	٠,٦٩٩٢		
ضبط اجتماعى	ذكور	١٧٢	٥٥,٤٦٥	٧,٠٠٩	٠,٥٣٤٥	٢٥,٠٣٣	دالة
	إناث	١٠٧	٣٦,١٤٠	٥,٧٦١	٠,٥٥٧٠		
كلى	ذكور	١٧٢	٢٧٣,٥٥	١٨,٠٧	١,٣٧٨	٥,٨٤	دالة
	إناث	١٠٧	٢٦٠,٩٤	١٧,١٨٩	١,٦٦١		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في المهارات الاجتماعية وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التعبير الانفعالي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الحساسية الانفعالية وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الضبط الانفعالي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التعبير الاجتماعي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الحساسية الاجتماعية وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإناث.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الضبط الاجتماعي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الذكور.

وبناء عليه فقد تفوقت الإناث في المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي، الحساسية الانفعالية، التعبير الاجتماعي، الحساسية الاجتماعية بينما تفوق الذكور في المهارات الاجتماعية التالية، الضبط الانفعالي، الضبط الاجتماعي.

وإن كان الذكور أكثر تفوقاً في المهارات الاجتماعية ككل وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المرأة وطبيعة الرجل فالرجال أكثر قدرة على الضبط (الانفعالي والاجتماعي) من الإناث بينما الإناث أكثر قدرة في التعبير (الانفعالي / الاجتماعي) والحساسية (الانفعالية، الاجتماعية).

ب) بالنسبة للمستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطي):

لمعرفة الفروق في المهارات الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى تم عمل تحليل التباين واختبار "ت" على النحو التالي:

تحليل التباين إحادي الاتجاه للفروق في المهارات الاجتماعية

تبعاً للمستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطي) جدول (٢٠)

المهارات الاجتماعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
التعبير الانفعالي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٣٢٦,٦٧١ ١٩٥٤٦,٠٣٩ ١٩٨٧٢,٧١٠	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٣٢٦,٦٧١ ٤٦٤,١١	٤,٦٢٩	دالة
حساسية أنفعالية	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	١٧٤,٣٢٤ ١٠٨٦٤,٠٣٩ ١١٠٣٩,٠٣٩	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٧٤,٣٢٤ ٣٩,٢٢٣	٤,٤٤٤	دالة
ضبط انفعالي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	١١٢٩٤,٧٧١ ٢٣٤٥٠,٣٢٦ ٣٤٧٤٥,٠٩٧	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١١٢٩٤,٧٧١ ٨٤,٦٥٨	١٣٣,٤١٦	دالة
تعبير أجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٩٥,١٧٨ ٨٠٦٤,٣٧٠ ٨١٥٩,٥٤٨	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٩٥,١٧٨ ٢٩,١١٣	٣,٢٦٩	غير دالة
حساسية أجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٠,٢٨٢ ١١٦٩٤,٩٩٤ ١١٦٩٥,٢٧٦	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٢٨٢ ٤٢,٢٢٠	٠,٠٠٧	غير دالة
ضبط أجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	١٥٢٨٠,٩١٨ ٢١٢٧٥,٢٨٦ ٣٦٥٥٦,١٩٤	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٥٢٨٠,٩١٨ ٧٦,٨٠٦	١٩٨,٩٥٥	دالة
كلي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٣٥٤٦٧,٧٩٨ ٦٢٢٠٠,٣٩٦ ٩٧٦٦٨,١٩٤	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٣٥٤٦٧,٧٩٨ ٢٢٤,٥٥	١٥٧,٩٥	دالة

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى على النحو التالي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في مهارة التعبير الانفعالي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في مهارة الحساسية الانفعالية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في مهارة الضبط الانفعالي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في مهارة التعبير الاجتماعي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في مهارة الحساسية الاجتماعية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الضبط الاجتماعى .

ولبيان اتجاه هذه الفروق ودلالتها تم عمل اختبار "ت"

نتائج اختبار "ت" للفروق في المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي

جدول (٢١)

المهارات الإجتماعية	المستوى الإدارى	العدد	المتوسط م	الأنحراف المعيارى	الخطأ المعيارى	ت	الدلالة
التعبير الأنفعالى	عليا	١٠٤	٤٠,٢٣٠	٦,٥٣٧	٠,٦٤١١	٢,٣٤٨	دالة
	وسطى	١٧٥	٤٢,٤٦	٠,٧٠٥٢	٠,٧٠٥٢		
حساسية أنفعالية	عليا	١٠٤	٤٤,١٥٣	٥,٦٦١٦	٠,٥٥٥٢	٢,١٩١	دالة
	وسطى	١٧٥	٤٥,٧٨٨	٦,٥٩٣	٠,٤٩٨٤		
ضبط انفعالى	عليا	١٠٤	٥٤,٠٣٨	٨,٥٦٤٩	٠,٨٨٩٩	١١,٨٧٧	دالة
	وسطى	١٧٥	٤٠,٨٨	٩,٥٥٧	٠,٧٢٢٥		
تعبير اجتماعي	عليا	١٠٤	٤٤,٧٦٩	٥,٨٣٤	٠,٥٧٢١	٠,٠٧٢	غير دالة
	وسطى	١٧٥	٤٥,٧٧١	٥,١١٨	٠,٣٨٦٩		
حساسية اجتماعية	عليا	١٠٤	٤٢,٥٠٠	٥,١٨٥٩	٠,٥٠٨٥	٠,٠٨٢	غير دالة
	وسطى	١٧٥	٤٢,٥٦٥	٧,١٦١	٠,٥٤١٤		
ضبط اجتماعي	عليا	١٠٤	٥٧,٦٥٣	٦,٢٩٣	٠,٦١٧١	١٥,٧٤	دالة
	وسطى	١٧٥		٩,٩٤١١	٠,٧٥١٥		
كلى	عليا	١٠٤	٢٨٣,٣٤٦	١٥,٣٨٦	١,٥٠٨٧	١٢,٤٣٠	دالة
	وسطى	١٧٥	٢٥٠,٠٠٠٨	١٤,٧٤٢	١,١١٤٤		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في المهارات الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا على النحو التالي :

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة التعبير الانفعالي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة الوسطى .

• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الحساسية الانفعالية وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة الوسطى .
• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الضبط الانفعالي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا .
• لاتوجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة التعبير الاجتماعى .
• لاتوجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي في مهارة الحساسية الاجتماعية .
• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الضبط الاجتماعى وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا .

وعليه يمكن القول أن الإدارة العليا تتمتع بمهارات اجتماعية أعلي من الإدارة الوسطى وربما يرجع ذلك إلى خبرة الإدارة العليا في ممارسة هذه المهارات .

وإن كانت الإدارة الوسطى تفوقت في المهارات الاجتماعية التالية مهارة التعبير الانفعالي، مهارة الحساسية الانفعالية .

بينما تفوقت الإدارة العليا في مهارة الضبط الانفعالي وكذلك مهارة الضبط الاجتماعي . بينما لم توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارتى التعبير الاجتماعي والحساسية الاجتماعية ولا شك أن للخبرة دور في زيادة مهارتى الضبط الانفعالي والاجتماعى لديها .

وبذلك تحققت صحة الفرض الرابع حيث كانت هناك فروق دالة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المهارات الاجتماعية .

الفرض الخامس :

" يمكن التنبؤ بنمط السلوك القيادى في ضوء المهارات الاجتماعية ".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم عمل تحليل الانحدار كما هو موضح بالجداول التالية :

أ) *النمط القيادي المتكامل :*

جدول (٢٢)
تحليل الأنحدار للنمط القيادى المتكامل

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلاله	التباين المفسر
الأنحدار	٦	١٤٦٩٧,٨٩	٢٤٤٩,٦٤			Rsqure
الباقى	٢٧٢	٢٣٢٦١,٩٦	٨٥,٥٢٢	٢٨,٦٤	٠,٠١	٣٨,٨ ٪
الكلى	٢٧٨	٣٧٩٥٩,٨٥				

من الجدول السابق يتضح أن نسبة اسهام المهارات الاجتماعية في تشكيل النمط القيادى المتكامل ٣٨,٧٪ من التباين الكلى والباقى يوازى ٦١,٣٪ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى .

ولمعرفة المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة "ت" ودلالتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢٣)
قيمة ت للمهارات الاجتماعية المسهمة فى تشكيل النمط القيادى المتكامل

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	Beta	ت	الدلالة
التعبيـــر الأنفعـــالى	٠,٨٣٦	٠,٠٩٧	٠,٦٠٥	٨,٦٠٢	٠,٠١
الحساسية الأنفعالية	٠,٢٣٩	٠,٠٩١	٠,١٢٩	٢,٦٣٨	٠,٠١
الضبـــط الأنفعـــالى	٠,٦١٥	٠,٠٦٩	٠,٥٨٨	٦,٣٩٢	٠,٠١
التعبير الاجتمـــاعى	٠,١١٨	٠,١١٤	٠,٠٥٥	١,٠٣٨	غير دالة
الحساسية الاجتماعية	٠,١٦٥	٠,٩١	٠,٠٩١	٣,٨٠٩	٠,٠١
الضبـــط الأجتمـــاعى	٠,٢٩٦	٠,٠٧٨	٠,٢٩٠	٣,٧٨١	٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أن المهـارات الاجتمـاعية الـتي ساعدت في تشكيل النمط القيادي المتكامل هي التعبير الانفعالي ، الحسـاسية الانفعـاليـة ، الضبـط الانفعـالي ، الحسـاسـيـة الاجتماعيـة ، الضبط الاجتماعى أما مهارة التعبير الاجتماعى فكانت إسهامها في تشكيل هذا النمط ضعيف (غير دالة) .

ب) *النمط القيادي السلبي :*

جدول (٢٤)
تحليل الانحدار للنمط القيادى السلبى

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدالة	التباين المفسر
الأنحدار	٦	٤٨٩٠,٩	٨١٥,٠١٦			
الباقى	٢٧٢	٣٨١٣,٨٩	١٤٠,٠٨٨	٥,٨١٨	٠,٠١	٪ ١١,٤
الكلى	٢٧٨	٤٢٩٩٣,٩٢				

من الجـدول السـابق يتضـح أن نسـبة إسهـام المهـارات الاجتمـاعية في تشكيل هذا النمـط السلبي ١١,٤٪ من التبـاين الكلي والباقى يوازى ٨٨,٦٪ يحتاج إلى تفسير من خـلال عـوامل أخرى ولمعرفة المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة ت ودلالتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢٥)
قيمة ت ودلالتها للمهارات الاجتماعية المسهمة فى تشكيل النمط القيادى السلبى

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	Beta	ت	الدلالة
التعبيـــر الأنفعـــالى	٠,٣٢٩	٠,١٢٤	٠,٢٢٤	٢,٦٤٦	٠,٠٥
الحساسية الأنفعالية	٠,١٩٨	٠,١١٦	٠,١٠٠	١,٧٠٧	غير دالة
الضبـــط الأنفعـــالى	٢,٨٦٩	٠,١٢٣	٠,٠٢٦	٠,٢٣٤	غير دالة
التعبير الاجتمـــاعى	٩,٠٤٨	٠,١٤٥	٠,٠٣٩	٠,٦٢٢	غير دالة
الحساسية الاجتماعية	٠,٢٧٩	٠,١١٦	٠,١٤٥	٢,٣٩٥	٠,٠٥
الضبـــط الأجتمـــاعى	٨,٧٧	٠,١٠٠	٠,٠٨١	٠,٨٧٧	غير دالة

من الجدول السابق يتضـح أن المهـارات الاجتمـاعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمـط السلبي هى التعبير الانفعـالي والحساسية الاجتماعية أما باقى المهارات فلم يكن لها دلالتها في تشكيل هذا النمط .

ج) *النمط القيادي الموجه :*

جدول (٢٦)
تحليل الانحدار للنمط الموجه

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدالة	التباين المفسر
الأنحدار	٦	١٣٦٥٧,٧٤	٢٢٧٠,٢٤			
البـاقى	٢٧٢	٥٨٩٠٦,٢٥	٢١٦,٥٨	١٠,٥١	٠,٠١	٪ ١٨,٨
الكلـى	٢٧٨	٧٢٥٦,٧٤				

من الجـدول السـابق يتضـح أن نسـبة إسهـام المهـارات الاجتماعية في تشكيل النمط الموجـه هـى ١٨,٨٪ من التبـاين الكلي والباقى يوازى ٨١,٢٪ يحتاج إلى تفسـير من خـلال عوامل أخرى ولمعرفة المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة ت ودلالتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢٧)
قيمة ت ودلالتها للمهارات الاجتماعية المسهمة فى تشكيل النمط القيادى الموجه

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	Beta	ت	الدلالة
التعبـير الأنفعـالى	٢,٩٦٥	٠,١٥٥	٠,٠١٦	٢,٦٥	دالة ٠,٠٥
الحسـاسية الأنفعالية	١,٤٤٥	٠,١٤٤	٠,٠٠٦	٠,٩٢	غير دالة
الضبـط الأنفعـالى	٠,٢١٩	٠,١٥٣	٠,١٥٢	٢,٣٩٥	٠,٠٥
التعبير الاجتمـاعى	٤,٨٢	٠,١٨١	٠,٠٠٢	٢,٦٤	٠,٠٥
الحساسية الاجتماعية	٠,٢٢٧	٠,١٤٥	٠,٠٩١	٢,٦٥	٠,٠٥
الضبـط الأجتمـاعى	٠,٤١١	٠,١٢٤	٠,٢٩٢	٣,٢٣	٠,٠٠١

من الجـدول السـابق يتضـح أن المهارات الاجتماعـية التي ساعدت في تشكيل النمط القيادي الموجه هى التعبير الانفعـالي ، الضبـط الانفعـالي ، التعبـير الاجتمـاعـى ، الحسـاسـيـة الاجتماعية . الضبط الاجتماعي أما الحساسية الانفعالية فلم يكن لها دلالة إحصائية في تشكيل هذا النمط .

د) *النمط القيادي المرتبط*

جدول (٢٨)
تحليل الانحدار للنمط المرتبط

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدالة	التباين المفسر
الأنحدار	٦	٢٩٦١٥,٤٣	٤٩٣٥,٩٠			
البـاقى	٢٧٢	٣٧٧٥١,١٨	١٣٨,٧٩١	٣٥,٥٦	٠,٠١	٪ ٤٤
الكلـى	٢٧٨	٧٦٣٦٦,٦٠				

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام المهارات الاجتماعية في تشكيل النمط المرتبط هى ٤٤٪ من التباين الكلي والباقي يوازي ٥٦٪ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى ولمعرفة المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة ت ودلالتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢٩)
قيمة ت ودلالتها للمهارات الاجتماعية المسهمة فى تشكيل النمط القيادى المرتبط

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	Beta	ت	الدلالة
التعبير الأنفعالى	٠,١٤٠	٠,١٢٤	٠,٠٧٦	٤,٨٣	٠,٠١
الحساسية الأنفعالية	٠,٣٠٥	٠,١١٥	٠,١٢٤	٢,٦٤	٠,٠٥
الضبط الأنفعالى	٠,١٨٩	٠,١٢٣	٠,١٣٦	٣,٢١٥	٠,٠١
التعبير الاجتماعى	٠,٥١٨	٠,١٢٥	٠,١٨٠	٣,٥٧٨	٠,٠١
الحساسية الاجتماعية	٠,١٤١	٠,١١٦	٠,٥٩٠	٢,١٦	٠,٠٥
الضبط الأجتماعى	٠,٥٦٨	٠,١٠٠	٠,٤١٨	٥,٦٩٩	٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أن المهارات الاجتماعية جميعها لعبت دوراً دال احصائياً فى تشكيل النمط القيادى المرتبط .

هـ) *النمط القيادى البندولى* :

جدول (٣٠)
تحليل الانحدار للنمط البندولى

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدالة	التباين المفسر
الأنحدار	٦	٣٠٠٥,٥٤	٥٠٠,٩٢			
الصافى	٢٧٢	١٩٩٤٢,٨٣	٧٣,٣١٩	٦,٨٣	٠,٠١	١٣,١ ٪
الكلى	٢٧٨	٢٢٩٤٨,٣٧				

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام المهارات الاجتماعية في تشكيل النمط القيادى البندولى هى ١٣,١٪ من التباين الكلى والباقى يوازى ٨٦,٩٪ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى . ولمعرفة المهارات الاجتماعية التي ساهمت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة " ت " ودلالتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٣١)
قيمة ت ودلالتها للمهارات الاجتماعية المسهمة فى تشكيل النمط القيادى البندولى

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	Beta	ت	الدلالة
التعبير الأنفعالى	٠,٣٨٥	٠,٠٩٠	٠,٣٥٨	٤,٢٧٢	٠,٠١
الحساسية الأنفعالية	٠,١٢٨	٠,٠٨٤	٠,٠٨٩	٠,١٢٩	غير دالة
الضبط الأنفعالى	٦,٨٩٠	٠,٠٨٩	٠,٠٨٥	٠,٤٤٠	غير دالة
التعبير الاجتماعى	٠,١٠٤	٠,١٠٥	٠,٠٦٢	٠,٣٢٤	غير دالة
الحساسية الاجتماعية	٩,١٩٨	٠,٠٨٤	٠,٠٦٦	٣,٢٩٥	٠,٠١
الضبط الأجتماعى	٠,٢٤٠	٠,٠٧٢	٠,٣٣	٣,٣١٨	٠,٠١

من الجـدول السـابق يتضـح أن المهارات الاجتماعيـة التي ساهمت في تشكيل النمط القيادي البندولي التعبير الانفعالي ، الحساسية الاجتماعيـة ، الضبـط الاجتمـاعي أمـا المهـارات الاجتماعية الأخرى فلم يكن لها دلالة إحصائيـة في تشكـيل هذا النمط .

وبذلك تحققت صحة الفرض الخامس من حيث إمكانية التنبؤ بنمط السلوك القـيادي في ضـوء المهـارات الاجتمـاعية وخـاصـة لدى ذوى النمـط القيادى المتكـامل (نسـبة الإسهـام ٣٨,٧٪) والنمط القيادى المرتبط (نسبة الإسهام ٤٤٪) .

ثامنا : ملخص *النتائج والتوصيات* :

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الحالية في :

١- يوجـد فروق في هيكـل الأنمـاط القـيادية حسـب الجـنس (ذكور/إناث) حيث حصل الذكور على درجات أعلى في النمط الموجه وحصل الأناث على درجات أعلى في النمـط المرتبـط حيث زاد اهتمام الذكور بالعمل وزاد اهتمام الأناث بالعلاقات الإنسانية إلا إنه لا توجد فروق معنوية بين الذكور والأناث في النمط القيادي المتكامل والنمـط القـيادى البنـدولى حيث احتل النمطين المرتبة الأولى والثانية لدى كـل مـن الذكـور والأناث وبالتالي فالأناث يمكن أن يكـونوا قـادة فعالـين مثل الذكور .

٢- يوجد فروق في هيكـل الأنمـاط القـيادية حسـب المسـتوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطى) حيـث زاد اهتمـام الإدارة العليا بالنمط الموجه الثالث في الترتيب بينمـا زاد اهتمـام الإدارة الوسطى بالنمط المرتبط الثالث في الـترتيب رغـم أن كلاً من الإدارة الوسطـى والإدارة العلـيا موجهين في النمطـين الأول والثاني في الهيكل بالنمط المتكامل والنمط البندولى .

٣- توجد فروق في هيكل المهارات الاجتمـاعية حسـب الجنـس (ذكور / إناث) حيث كانت مهارتي الضبط الانفعالي والضـبط الاجتماعي يمثلاً أولوية في هيكل المهارات الاجتمـاعية لدى الـذكـور بينمـا كانت مهـارتـى التعبـير الانفعـالي والتعبير الاجتماعي يمثلاً أولوية في هيكل المهارات الاجتماعية لدى الأناث .

٤- توجد فروق في هيكـل المهـارات الاجتمـاعية حسب المستوى الإدارى (إدارة علـيا / إدارة وسطـى) حيـث كانـت مهـارتى الضبط الاجتماعي والانفعالي يحـتلا الأهمـية لدى الإدارة العليا بينما كانت مهارتى التعبـير الاجتمـاعى والحسـاسية الانفعالية يحتلا الأهمية لدي الإدارة الوسطى .

٥- أخذ هيكل الأنماط القيادية للعينة ككل هـذا الترتيـب على التوالي النمط المتكامل ثم النمط البندولى ثم النمـط الموجه ثم النمط المرتبط وأخيراً النمط السلبي .

٦- أخذ هيكل المهارات الاجتماعية للعينـة ككـل هـذا الترتيـب علـى الـتوالي ضبـط اجتمـاعى ، ضبـط انفعـالي ، تعبـير اجتماعي ، حساسية انفعالية ، حساسية اجتمـاعية وأخيرا تعبير انفعالي .

٧- توجد عـلاقة ذات دلالة إحصـائية بين الأنماط القـيادية وبين المهارات الاجتماعية وتمثلت في :

* توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادى المتكامل وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي ، الحسـاسية الانفعـالية ، الضبـط الانفعـالي ، الحسـاسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعية .

* توجد علاقة دالة إحصـائيا بين النمـط القيادى السلبي وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعـالي ، الحسـاسية الاجتماعية .

* توجـد عـلاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادي الموجه وبين المهارات الاجتماعية التاليـة . التعبـير الانفعـالي ، الضبـط الانفعالي ،التعبير الاجتمـاعى ، الحسـاسية الاجتمـاعية ، الضبط الاجتماعي .

* توجد علاقة دالة إحصائيا بين النمـط القيادى المرتبـط وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبـير الانفعالي ، الحسـاسية الانفعـالية ، الضبـط الانفعـالي ، التعبـير الاجتمـاعى ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعى .

- توجد علاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادى البندولى وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعى .

٨- توجد فروق دالة إحصائياً في كل من هيكل الأنماط القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف كل من الجنس والمستوى الوظيفي على النحو التالي :

أ) بالنسبة لأنماط القيادة :

١- الجنــس :

- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في النمط القيادى المتكامل .

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في النمط القيادى السلبي وكانت هذه الفروق لصالح الإناث .

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في النمط القيادى الموجه وكانت هذه الفروق لصالح الذكور .

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في النمط القيادي المرتبط وكانت هذه الفروق لصالح الإناث .

- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في النمط القيادى البندولى .

وبالتالي يمكن للمرأة أن تتقلد المناصب القيادية وتكون فعالة مثلها مثل الرجال وإن كان توجهها سيكون توجه بالعلاقات الإنسانية بينما توجه الرجال سيكون بالعمل .

٢- المستوى الوظيفي (إدارة عليا / إدارة وسطى) :

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي المتكامل وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا .

- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي السلبي .

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادى الموجه وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا .

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي المرتبط وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة الوسطى .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي البندولى وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة الوسطى .

وبالتالي فالإدارة العليا موجهه بالنمط القيادى المتكامل والنمط الموجه بينما كانت الإدارة الوسطى موجهة بالنمط البندولى والنمط المرتبط .

ب- بالنسبة للمهارات الاجتماعية :

١- حسب الجنس (ذكور / إناث) :

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في المهارات الاجتماعية وكانت هذه الفروق في صالح الذكور .

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في مهارات التعبير الانفعالي والتعبير الاجتماعى ومهارة الحساسية الاجتماعية والحساسية الانفعالية وكانت هذه الفروق لصالح الإناث .

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في مهارات الضبط الانفعالي ، الضبط الاجتماعى وكانت هذه الفروق لصالح الذكور .

وبالتالي فمهارتى الضبط الانفعالي والضبط الاجتماعى لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث بينما مهارات التعبير والحساسية لدى الإناث أعلى منها لدي الذكور .

٢- المستوى الوظيفي :

- توجد فروق دالة إحصائيا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى

• في المهارات الاجتماعية وكانت هذه الفـروق لصـالح الإدارة العليا .

• توجد فروق دالة إحصائيا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارات التعبير الانفعالي ، مهارة الحساسية الانفعالية وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة الوسطى .

• توجد فروق دالة إحصائيا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارات الضبط الانفعالي ، الضبط الاجتماعي وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا .

• لا توجد فـروق دالة إحصـائيا بـين الإدارة العليـا والإدارة الوسطى في مهارتي التعبير الاجتماعي والحساسية الاجتماعية .

٩- فيما يتعلق بمساهمة المهارات الاجتماعية في تشكيل أنماط السلوك القيادي .

• تساهم المهارات الاجتماعية التالية (التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي) في تشكيل النمط القيادى المتكامل .

• تساهم المهارات الاجتماعية التالية (التعبير الانفعالي، الحساسية الاجتماعية) في تشكيل النمط القيادى السلبي .

• تساهم المهارات الاجتماعية التالية (تعبير انفعالي، ضبط انفعالي ، تعبير اجتماعى ، حساسية اجتماعية ، ضبط اجتماعى) في تشكيل النمط القيادى الموجه .

• تساهم المهارات الاجتماعية جميعها وهي (التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعى) في تشكيل النمط القيادي المرتبط .

• تساهم المهارات الاجتماعية التالية (تعبير انفعالي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعى) في تشكيل النمط القيادي البندولى .

وفي ضوء هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية :

١- يمكن للمرأة أن تتولى المناصب القيادية مثل الرجل وخاصة في الأعمال والمجالات التي يغلب عليها طابع العلاقات الإنسانية.

٢- ينبغي تدريب المرأة التي تشغل مناصب قيادية على تنمية مهارات الضبط الانفعالي والضبط الاجتماعى .

٣- ينبغي تدريب الرجال من القادة على تنمية مهارات التعبير الانفعالي، التعبير الاجتماعى ، الحساسية الانفعالية ، الحساسية الاجتماعية .

٤- عند اختيار القادة يجب اختيار وانتقاء الأفراد الذين يتوافر لديهم قدراً كبيراً من المهارات الاجتماعية المختلفة .

٥- ينبغي تدريب الإدارة الوسطى وتنمية مهاراتهم الاجتماعية وخاصة مهارتى الضبط الانفعالي والضبط الاجتماعى .

٦- ينبغى تدريب وتنمية مهارات الإدارة العليا وخاصة في مهارات التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية .

٧- عند انتقاء القادة أو تدريبهم يجب الاهتمام بمهاراتهم الاجتماعية ، خاصة فيما يتعلق بالنمط القيادى المتكامل حيث تساهم هذه المهارات في تشكيل هذا النمط كذلك عند الاهتمام بالنمط المرتبط انتقاءاً وتدريباً يجب الاهتمام بالمهارات الاجتماعية لأنها تساهم بشكل كبير في تشكيل هذا النمط ..

المراجـع العربيـة

١- أحمد المصرى (١٩٩٣)
علاقة ضغوط العمل بأنماط القيادة للمديرين في شركات القطاع العام للغزل والنسيج في ج. م. ع. ماجستير غير منشور ، تجارة المنصورة .

٢- السيد إبراهيم السمادونى (١٩٩١)
مقاييس المهارات الاجتماعية ، كراسة التعليمات ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .

٣- خليل ميخائيل معوض (١٩٨٤)
مقررات وسمات الموهوبين ، دراسة ميدانية ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي .

٤- شعبان على حسين السيسى (١٩٩٧)
برنامج تدريبي مقترح لتنمية بعض أنماط السلوك القيادى لدى مديرى المدارس في ضوء بعض الخصائص النفسية والتنظيمية ، دكتوراه منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .

٥- ظريف شوقى (١٩٨٩)
المهارات الاجتماعية ، توكيد الذات في عبد الحليم محمود السيد وآخرين (علم النفس الاجتماعي) ، القاهرة دار آتون للنشر .

٦- كمال عبد المحسن البنا (١٩٨٩)
التوافق النفسى للمديرين ؛ دراسة عن العلاقة بين النمط الإداري وبين نوع الاضطرابات السيكولوجية في الصناعة ، دكتوراه غير منشورة ، آداب عين شمس .

٧- محمد السيد عبد الرحمن (١٩٩٢)
اختيار المهارات الاجتماعية . القاهرة ؛ مكتبة الانجلو المصرية .

٨- محمد سيد عبد المتعال (١٩٩٢)
علاقة هيكل القيم الشخصية بنمط القيادة لدى المدير المصري ، مجلة كلية التجارة المنصورة العدد (١٨) .

٩- يوسف عبد الفتاح (١٩٨٩)
مكونات العلاقة بين اتجاهات المهارات في التنشئة الاجتماعية كما يدركها الابناء وبين شخصياتهم . المؤتمر السنوى الخامس لعلم النفس في مصر ، الجمعية المصرية للدراسات النفسية .

المراجع الاجنبية

1- Aamodit, M. G. (1991).
Applied industrial organizational Psychology : Adviser of wadsorworth, inc.

2- Alfonse, J (1992).
Relationships of Cognitive style and training program structure to changing attitudes toward quality improvement: Dissertation abstracts international, vol (53) No. (3).

3- Black, R. R. & Mouton, J. (1981).
The management Grid : the Key to the leadership excellence, Gulf publishing Co.

4- Black, R. R. & Mouton, J. (1985)
Executive Achievement : Sungapose, Mc Harm - Hill.

5- Burnham , D. H. (1982).
Leadership notive pattern and long term succession management : Journal of applied psychology, vol (67), No. (6).

6- Combas, M. L. & sloby D. A.
Social Skills training with childern in adavances in clinical child psychology, plenum press, new york, Vol. I.

7- Donnia, S. M. (1992).
Ldealership styles and characteristics of personal Selected four year Colleges : Dissertation abstracts international, vol (53), No.5.

8- Douglas, F. (1992).
The Relationship Between Principal Leadership style and teacher job Satisfaction : Dissertation abstracts international, vol. (53), No (3).

9- Edgar, L.M. (1982).
Educational organization and administration : New york, prentic-Hall inc.

10- Fiedler, F. (1980).
The Leadership Jame, Maching The man To The Situation, Organizational dynamic, vol (22), No. (5).

11- Friedman, H.S. & Miller-Her ringer, T. (1991).
Nonverbal Display of emotion in public and in private sell-Monitoring, personality and expressive Cues journal, of Personality and Social psycho lags 61, 5.

12- Geirge Bohlander & Scott Snell & srthur Sherman (20001)
Managing human pesources, south-western College publishing.

13- Graham, H. (1986).
Social Skills in A Gellatly (ED) the skill ful Mind, an introduction to cognitive psychology Milton Kaynes: open university press.

14- Hersy, P. & Blanchard, K. (1982).
The situational leader:New York, A Warner Communications Company.

15- Horgie, o & Marshell, P. (1986).
Interpersonal Communication : theoretical framework. In o. Horgie (ED) A hand Book of Communication Skills, London : Gran Helm.

16- Kelley, J. (1988).
Social Skills training, A practical Guide for interventions, new york Springer.

17- Libet, J & Levenson, P. (1973).
The concept of Social Skill , New york, west publishing company.

18- Luthans, F. (1988).
Leadership: A proposal for Social Learning theory Base and observational and functional analysis technique to measure leadership behavior: working paper presented to southern illican university.

19- Michael, T. R. (1992).
People in organization : New York, Mc Grow - Hill Book Company.

20- Middlemost, R. K. & Hill, M. A. (1988).
Organizational Behavior : New york, west publishing company.

21- Morgan, R. (1980).
Analysis of Social Skill in Sworeon, P. 8 sterres, R.(EDS)the analysis.

22- Philips, E. L. (1978).
The Social Skills Basis of psychology , New York. Grim,

23- Prowtoff, G. (1976).
The experience of loneliness Selected interpersonal, Sitional and experimental Aspects. Diss, int,39.

24- Reis, H. T. &Wheder, L. & Spiegel N. & Kernis, M. H. Nezlek, J. & perei, M. (1982) psysical attractiveness in Social interaction: Journal of personality and Social Psychology Vol (51) No. 3.

25- Riggio, R. E. (1986).
Assessment of Basic Social skills, Journal of personality and Social psychology, 51.

26- Riggio, R.E. (1989)
Social Skills inventory, New York : Consulting psychologists press.

27- Toch, H. (1980).
The Catalytic situation in the violence equation. Journal of applied Social Psychology, 15.

28- Warren, H. (1982).
Lonelines and Social Skill Defect. Journal of personality and Social psychology, 42,4.

29- Wbber, A. L. (1992).
Social psychology. M. S. A: Harper Collins pub.

30- Wilkinson, J. & Canter, S. (1982).
Social Skills Training Manual chichestor : Wiley.

31- Yukle, G. A. (1986).
Leadership in organizations: London, Pretic-Hall.

The Organization Structure of Government Agencies : The Analytical Study of the Organization Structure of the Academy of Scientific Research and Technology.

Dr. Omayma Kamal El-Dean Mohammed El-Shaaer.
College of Management and Technology.
Arab Academy for Science and Technology & Maritime Transoprt.

Introduction :

Organizing is the cornerstone of the chain of management in the sense that if there is something wrong within the cycle of this chain, it will be reflected in others, such as planning, leading, staffing, controlling and directing . In fact, the most important aspect of organization is the organization structure because if it is not properly designed, it will lead to the failure of achieving organizational goals. Therefore, managers are concerned with designing and developing the organization structure to function effectively. The Academy of Scientific Research and Technology (A.S. R.T) is one of these organizations that are concerned with redesigning their organization structures. The A.S.R.T was founded by the republican decree number 2405 for the year 1971, which was derived from the republican decree number 277 for the year 1981[1]. This decree provided the A.S.R.T with the lead to design technological and scientific policy as well as prepare plans for technological development according to the national strategic plan of scientific research . This vital role enhanced the A.S.R.T to make great attempts for redesigning its organization structure with the cooperation of the Central Agency for organization and Administration (C.A.O.A). In turn, this study focuses on studying and analyzing the A.S.R.T's organization structure in order to achieve its predetermined goals .

A- The design of study :

The research problem is that the A.S.R.T, as other government agencies, does not have the upper hand for redesigning its organization structure by itself. In fact, the A.S.R.T suggests a proposal that justifies the main reasons for redesigning its organization structure and submits it to the C.A.O.A . The latter is authorized to redesign the organization structure after negotiating the A.S.R.T's representatives about the reasons for redesigning it. The result could be the acceptance or rejection of the proposal. Consequently, the C.A.O.A makes the final obligatory decision because it has the legal authority for both designing and redesigning the structure. This leads to create new departments, upgrade the organizational level of administrations, incorporate two departments with each other and separate a department into two departments. However , some government agencies and ministries did not implement the C.A.O.A's decision of redesigning their organization structures and created new departments or cancelled some departments without getting a formal permission from the

C.A.O.A . The impact of this illegal redesign of an organization structure generates a lot of organizational problems , such as duplication of authority , ineffective communication channels, and discontinued work flow . This can not enhance the organization structure to function effectively.

According to the research problem, the research aims at studying , analyzing and evaluating the A.S.R.T's organization structure in order to determine whether it is effective to achieve the required goals or not . Moreover, the research is concerned with determining factors hinder the effectiveness of the A.S.R.T's organization structure as well as suggesting a new redesign of the organization structure that fosters its organizational effectiveness . More specifically, the effectiveness of the organization structure is determined by the following :

- A well defined authority , responsibility, role and task.
- Open communication channels .
- The reasonable size of the span of control.
- The flexibility of the organization structure.
- The suitable level of decentralization .
- The adequate extent of coordination .
- The proper size and shape of the organization structure.

Depending on the goal of this study, its significance arises from the fact that the organization structure is the means of achieving organizational growth and success if it is well designed and implemented. It is noticed that some organizations employ highly skilled and trained persons, but they can not achieve an acceptable level of performance .

On the basis of the importance of the research, the research questions are focused on the following :

- Is the A.S.R.T's organization structure suitable for achieving its goals ?
- Does the A.S.R.T's organization structure function effectively ?

B- Research methodology :

It is an exploratory research ; it is concerned with studying the existing organization structure of the A.S.R.T and its traits as well as analyzing its negative and positive aspects. Also, it looks for solutions in order to overcome problems .

As for the methods of data collection, there are two main sources : primary and secondary.

The primary sources of data collection are archival data , interviews and questionnaires. To begin with archival data, they concentrate on the structure and responsibilities of the A.S.R.T. They include brochures , organization chart and the Formal Journal of Egyptian Government. Besides, interviews were mainly held with managers of the public administration for organization and administration as well as some managers of other departments and administrations. Interviews helped obtain information about the A.S.R.T's organization structure , its characteristics and its redesign . Moreover, questionnaires addressed to both managers and employees of various departments. In fact, employees include the heads of specialists as well as first , second and third specialists. The study excluded clerks and

technicians because their roles are very limited, insignificant and irrelevant to the core of this study . It is important to notify that these four categories of employees are considered as one group because there are not sharp distinctions in their duties and responsibilities. In other words, they perform similar duties and responsibilities . The random sample was used to select employees; their total number is 1140 and the sample selected is 114. The responsiveness of employees to questionnaires is 85%; accordingly, the real size of the sample is 96 which means it is highly credible . As for managers, they were categorized into top executives , managers and supervisors . Top executives are the president of the A.S.R.T, the deputies of the president and the chiefs of central administrations. Their total number is 17; therefore, the questionnaires were addressed for all of them because their number is too limited. Managers are the general managers of administrations and their total number is 31; they represent a complete numeration because of their small size . Supervisors are department heads and their total number is 81; also, they represent a complete numeration. However, their responsiveness to questionnaires as follows :

82 % for top executives which means the credibility is great and their real size becomes 14. 83% for managers which refers to its good credibility and the real size becomes 26. 85% for supervisors and this indicates it is highly credible. Their real size becomes 68.

The secondary sources of data are books, journals and personal observations.

As for the research area and scope . it is concerned with studying and analyzing the organization structure of the A.S.R.T from 1998 till 2002 because this period has introduced the latest changes and developments that suit new trends in the country .

Operational definition includes the C.A.O.A. It has an important role for developing administration and administrative reform in all government agencies, public sector companies and ministries .

Finally, organizing the reporting of the research includes the following :

- The descriptive framework of the A.S.R.T.
- The organization structure and its types .
- The shape of organization structure and its span of control.
- Grouping of activities .
- Redesigning the organization structure .
- Results and recommendations.
- Bibliography
- Appendices

To understand the A.S.R.T organization structure , it will be helpful clarify its responsibilities and composition .

First : The descriptive framework of the A.S.R.T.

The A.S.R.T has different responsibilities as follows [2] :

- Planning and marketing national scientific research projects and technological development programs .
- Developing the national public awareness of scientific research and technology, promoting scientific culture and developing museums.

- Encouraging research in the different fields of sciences and supporting scientific research centers.
- Planning and promoting programs for supporting and developing scientific societies.
- Holding and following - up the implementation of scientific agreements between the A.S.R.T and other academies that work in the same field.
- Planning and operating the national scientific and technological information systems as well as developing network and specialized databases.
- Planning and implementing the national programs for registering the development of sciences in Egypt.
- Registering the scientific achievement of the Egyptian researchers in different fields of specializations.

The president of the A.S.R.T has various responsibilities as follows [3]:

- Implementing the A.S.R.T's policy in order to achieve required purposes.
- Managing the A.S.R.T's affairs as a whole and representing it in front of other countries, conferences and judgeship.

The A.S.R.T has a council which is responsible for the following [4]:

- Determining reports and recommendations submitted to the A.S.R.T's council from qualitative councils.
- Determining the annual budgeting project for research projects.
- Granting the state's rewards.

Moreover, there are important responsibilities as follows [5]:

- Implementing and following - up decisions and recommendations of the council
- Investigating issues submitted from the council or its president or the A.S.R.T's president.

In fact, the composition of the A.S.R.T is determined by its responsibilities. In general, the A.S.R.T consists of different sectors, central administrations, public administrations and departments [6]. More specifically, the A.S.R.T's council and the president are at the top of the organization structure. There are certain specialized centers flow from the president and follow him, such as national information center, scientific and technological cooperation center, national information network and training center. The subsequent level is for the main sectors of the A.S.R.T. They include qualitative councils, scientific and cultural relations, technological development and scientific services and scientific equipment center. These sectors are headed by the deputies of the president. The next level is for the central administrations. Each administration is headed by the chief of the central administration as follows:

- The central administration of the qualitative councils, for the sector of qualitative councils, includes public administration for qualitative councils affairs, public administration for projects follow - up and public administration for scientific communications.
- The central administration of the scientific and cultural relations, for the sector of scientific and cultural relations, includes public administration for scientific relations and

public administration for scientific culture.

- The central administration of technological development and scientific services, for the sector of technological development and scientific services, includes public administration for technological development and public administration for patent office . It is observable that there is no central administration for the sector of scientific equipment.
- The central administration of administrative development as well as financial and administrative affairs. It is noticed that there is no sector for this central administration; it includes public administration for administrative development as well as public administration for financial and administrative affairs.

All public administrations are headed by general managers.

The last level is for departments that are headed by department managers and their supervisors.

After describing the A.S.R.T's components, it would be useful , at the outset, to explain the organization structure and its types.

Second: The organization structure and its types

Organization structure is defined as the formal shape of allocation of tasks, responsibilities and authority between both individuals and groups who work together in the organization [7] . Also, it clarifies rules and relationships that facilitate communication and control [8]. The researcher defines the organization structure as a mirror that reflects everything takes place in the organization . Therefore, it refers to departments , activities , functions, work flow , the span of control , communication lines , hierarchy of authority , the shape and type of structure. In fact, all parts of the structure affect and are affected by others and work toward the achievement of organizational goals . This definition leads to the concept of organization which has two stages : The first one is about designing the organization structure and the second one is about staffing which means the selection of the right persons. who are appropriate for performing the requirements of managerial positions, and putting them at the right place in order to attain organizational goals. The effectiveness of organization design is determined by technology used and ways for performing work.[9]

There is no doubt that large organizations depend on information technology to the extent that they devote a special department within the organization structure for it. Also , the A.S.R.T has established centers for information technology, as previously mentioned, to provide researchers and users with required information.

Organization design consists of both : formal structure and the processes of an organization . The structure refers to specific relationships and the processes are sequential steps, series of actions and methods of operations [10] . This reveals that the design of organization structure determines its nature and traits. More specifically, how steps and methods of work are practically implemented through various departments according to work flow , lines of

authority and communication.

Organizational structure impacts the behavior of organizations because it affects the measures of performance . Also , the changes in the external environment, such as the economic and social environment lead to produce dynamic adjustments in the internal environment of organizations [11].

The structure of an organization can be categorized into a mechanistic system and an organic system. The mechanistic structure is characterized by motivating persons to perform their duties , decentralizing decision making, supervising subordinates closely, flowing information vertically from the upper to lower levels of an organization, defining the hierarchy of authority well and depending on standardization through a group of rules and procedures to coordinate tasks. The other type of organization structure is organic. It has certain features : it allows individuals work together for the purpose of determining the best way for performing tasks, depends on complex devices of integration, such as task forces, teams ...etc. and provides individuals with information processing capacity to be more creative and innovative [12].

However, managing this structure is costly and causes a lot of difficulties . Besides , jobs are continuously evaluated and communication channels are open without controlling [13]

Considering the above mentioned traits of the organic structure , it can't be applied to the A.S.R.T's organization structure because employees don't possess the ability of utilizing information processing capacity and communication channels are not completely open and controlled. In fact, the A.S.R.T's organization structure can't be defined as organic or mechanistic because it combines some characteristics of both types, but not all.

The most effective theory of organization structure is the contingency theory . This theory indicates that when the organization is complex, uncertain in its size , technology , labor market and age, the structure might be flexible and information flows vertically and horizontally . The best design is the one fits the current environmental conditions [14].

Indeed, there is no best way of organizing because each type of organization structure depends on a certain situation that meets its requirements. Thus, the best design of an organization structure is the one can deal with and adapt to different situations. As for the A.S.R.T's organization structure is contingent on environmental conditions to some extent. What proves this fact are the responses of employees to their questionnaires. The following tables (1) and (2) show the opinions of both employees and managers .

Table (1) employees' opinions about the flexibility of the A.S.R.T's organization structure

Item	No. of respondents	% of respondents
Yes	60	62.50%
No	36	37.50%
Total	**96**	**100%**

It is clear from the above shown table that the majority of employees determined the organization structure is flexible . In fact , these respondents represent a moderate size of the total number of employees . This means that the organization structure can adapt to and deal with changes, new variables and unexpected problems . These respondents work in qualitative councils affairs, the public administrations for organization and administration, patent office, scientific relations, scientific culture and training center. The minority , who disagreed, work in scientific and technological cooperation center, national information center, national information network and the public administration for technological development . Their refusal could be originated from facing some organizational problems that are difficult to be solved.

Table (2) Managers' opinions about the flexibility of the A.S.R.T's organization structure

Managers' level	Yes		To some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	4	28.57%	10	71.43%	-	-	14	100%
Managers .	6	23.07%	14	53.86%	6	23.07%	26	100%
Supervisors.	16	24.24%	38	57.57%	12	18.19%	66	100%

It is clear that the majority of top executives, managers and supervisors agreed on the flexibility of the A.S.R T's organization structure to some extent . This means that their acceptance is not absolute which indicates the structure needs to be modified to suit different situations . No one of top executives disagreed on the flexibility of the organization structure . This can be explained by the fact that managers are responsible for redesigning the organization structure and are aware of surrounding conditions and how they deal with them . so , their judgments about the structure are more accurate than employees . But , both top executives and managers can judge whether it functions easily or not because the nature of their duties and responsibilities are affected by it. Top executives, managers and supervisors who agreed , work in scientific and technological cooperation center, national information network, training center , patent office and the public administration for organization and administration .

The minority of managers and supervisors disagreed. This could be originated from facing some organizational problems that hinder the achievement of work. They work in the public administration for financial affairs and qualitative councils affairs. In sum, the A.S.R.T's organization structure is characterized by its flexibility to an acceptable level .

As a matter of fact , we live in the age of information technology which is dominant in all fields of life and business organizations . As a result, the A.S.R.T has responded to it by establishing information technology network

and centers. as it has previously mentioned , in order to provide users and the responsible with timely and accurate information for making the right decisions.

Investigating the type of an organization structure paves the way to study its shape and the span of control.

Third : The shape of an organization structure and the span of control.

The design of an organization structure is both science and art [15]. In fact, it is science because it is based on scientific principles methods. Also, it is art because the design must be made in a way that prevents any conflict in authority, responsibilities, functions, and activities and controls the relationships among different departments.

The shape of an organization has two kinds : tall and flat . The tall shape of an organization design contains a lot of levels and a narrow span of control, but the flat shape includes few levels and a wide span of control [16]. In reality , there are some advantages and disadvantages for each type. The most important advantage of the flat structure is personal relations and ties among employees that are very closed because there are limited levels of hierarchy In turn, this fosters the feeling of belonging among organizational members. But the tall structure includes a lot of levels that make the distance from higher to lower levels is far. This creates impersonal relationship.

It is important to throw the light on both levels of hierarchy and the span of control.

Hierarchy is the classification of persons according to their authority and ranks. Thus , the hierarchy of an organization includes roles at the top levels of an organization which have greater authority and responsibility than those at lower ones. Therefore, the higher roles supervise and control over lower ones [17]. Accordingly, the A.S.R.T's organization structure is tall because it includes six levels of hierarchy, as previously mentioned in the composition of the A.S.R.T's organization structure.

As for the span of control , it refers to the breadth of responsibility which means the number of subordinates who are supervised by a manager. Managers' span of control is wide in a flat hierarchy of organizations , but it is narrow with a tall hierarchy of organizations [18].

A wide span of control is more than six persons[19]. The A.S.R.T's span of control is wide in some administrations although the shape of an organization structure is tall . What supports this fact is the number of employees in the public administration for administrative affairs is 240 persons [20]. Another case is the maintenance administration which follows public administration for administrative affairs . It is headed by a part time engineer who is responsible for it beside his main responsibility as a manager for the library of a patent office . The total number of employees who work in the maintenance administration is 135 persons , so the span of control is wide [21]

A narrow span of control ranges from 5 to 6 persons [22]. It is believable that the span of control is determined by certain factors. The most important ones are the following :

- The time available for managers in order to supervise a large number of employees . The A.S.R.T depends on the manager himself in the sense that if he delegates his authority , he will have enough time for supervising a large number of employees[23].
- The variety and significance of work require a narrow span of control because managers devote enough time for supervising persons, but routine and repetitive tasks do not need a narrow span of control because subordinates can perform their duties without close supervisions . The A.S.R.T's personnel department has repetitive and routine activities, such as vacation, salaries, pensions, ...etc. Thus, the span of control is wide [24]. However , the nature of work in the public administration for organization and administration depends on analytical thinking in order to redesign the organization structure. As a result , the span of control is narrow because managers have to follow - up subordinates [25].
- The higher the level of training, skills, education and abilities of subordinates are, the wider the span of control will be because subordinates can handle the requirements of their jobs by themselves effectively without referring to their managers every time. As for the A.S.R.T, the national information network has a wide span of control because employees were well selected and are highly qualified [26]. The real size of the A.S.R.T's span of control is determined by managers' responses to their questionnaires. The following tables (3) and (4) reveal their responses consecutively.

Table (3) managers' responses about the span of control of departments.

Managers' level	4-6		7-10		11-15		More than 15		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	-	-	4	28.58%	10	71.42%	-	-	14	100%
Managers .	-	-	12	46.15%	14	53.85%	-	-	26	100%
Supervisors.	-	-	-	-	40	60.60%	26	39.40%	66	100%

This table clarifies that the majority of both top executives and managers admitted the span of control is wide , but the former has a greater percentage than the latter . So they have to supervise a large number of subordinates. Also, the majority of supervisors agreed it is wide. The minority of supervisors indicated that the span of control is more than 15 persons. This means that they have to supervise a large number of employees who are responsible for the implementation of operations and activities . No one agreed on the acceptable span of control that ranges from 4 -6 persons . This means that it is wider than it must be. This wide span of control has a diverse impact on managers abilities and achievements because they can not devote enough time for directing and following-up . In fact, all respondents work in all departments of the A.S.R.T. But most of them work in the national information network, training center, scientific and technological cooperation center and patent office.

Table (4) managers' responses about the extent to which the span of control is suitable

Managers' level	To a large extent		To some extent		To a little extent		Unsuitable		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives.	-	-	11	78.57%	3	21.43%	-	-	14	100%
Managers.	-	-	5	19.23%	15	57.69%	6	23.08%	26	100%
Supervisors.	-	-	6	9.09%	20	30.30%	40	60.61%	66	100%

This table shows that the majority of top executives decided that the span of control is suitable to some extent . This implies that they could not absolutely supervise a large number of employees because they are overloaded by a lot of duties and responsibilities. These top executives come from all administrations and sectors. The majority of managers indicated that it is suitable to a little extent . This means that they have to supervise a lot of employees which causes pressures on their capabilities and efforts . They work in projects follow-up administration, scientific technological cooperation center, national information center and patent office . The majority of supervisors agreed that the span of control is unsuitable which gives an indicator of their inability to supervise subordinates . These supervisors work mainly in qualitative councils affairs and the public administration for personnel affairs. Employees were asked about whether their managers gave them enough time for supervision or not. Their responses to questionnaires are summarized in the table (5).

Table (5) employees' responses about the adequacy of managers' time for supervising them.

Item	No.	%
Yes	70	72.92%
No	20	20.23%
No Answer	6	6.25%
Total	**96**	**100%**

The table shows that the majority of employees admitted they do not have enough time for supervision . It infers that the span of control is wide. In reality , it reduces managers' time for supervision and represents pressures on their abilities. Consequently , the wide span of control contributes to deteriorate performance standards of both managers and employees . The majority of respondents work in the administration of personnel affairs, qualitative councils affairs and national information center.

The minority of respondents form nearly ¼ of employees agreed on having sufficient time for supervision . This gives an indicator of good

qualities of supervision that contribute to raise performance standards . The majority of respondents work in the public administration for organization and administration and scientific equipment center.

The maximum number of persons who can be supervised by a manager depends on the number of levels in the hierarchy. A narrow span of control is preferable because the manager can look after his subordinates well [27].

When the number of subordinates exceeds the acceptable span of control , more levels of hierarchy must be added to reduce the size of the span of control . For example , if there is only one level of hierarchy that includes 14 subordinates , the general manager will find difficulties in supervising them . So, the solution is to create another level of hierarchy that contains two departments ; each one is headed by a department manager and is composed of 7 employees . This means that the span of control is reduced.

The A.S.R.T's maintenance administration needs to be subdivided into two subdepartments and each department has to be headed by a department manager . As a result, two levels of hierarchy would be added to reduce the size of the span of control . The same is true for the public administration for administrative affairs .

The span of control is too large when managers delegate more authority, but it is narrow when managers delegate little authority[28]. This draws the attention to the delegation of authority. It means that managers provide subordinates with enough authority and determine their duties to carry out an assigned task. In this context, managers must pay attention to the fact that the more levels of hierarchy are to be added , the more delegation of authority is widely needed.

The A.S.R.T's span of control is different from one department or administration to another. For example, the public administration for organization and administration consists of two subadministrations : one for organization and work methods and the other is for job arrangement and budgeting . Each one has six employees under the supervision of a manager who reports to the general manager . This means the span of control is acceptable because the general manager delegates his authority for both managers and this creates another level of hierarchy . The work of organization administration is not too much. Thus, there are only two levels of hierarchy without a third level for sections [29].

Investigating the nature of the A.S.R.T's delegation of authority and whether it is widely used or not , it draws the attention to ask employees about the extent to which managers delegate their authority and their responses to questionnaires are summarized in the table (6)

Table (6) employees' responses about the extent to which their managers delegate their authority .

Item	No.	%
To a large extent .	5	5.20%
To some extent .	17	17.71%
To a little extent .	34	35.42%
Never .	40	41.67%
Total	**96**	**100%**

It is clear from the table the majority of employees mentioned that managers do not delegate their authority . It refers to the fact that managers do not allow employees participate in sharing responsibilities and making some decisions . This reduces their mental abilities and analytical thinking for solving problems .

It comes in the second place the respondents who agreed on delegating authority to a little extent . This refers to the fact that managers are likely open minded and have little confidence in their subordinates' capabilities. These respondents work in most administrations and departments.

The minority of respondents agreed managers delegate their authority to a great extent . It means they adopt an effective style of managing that contributes to organizational growth as well as building flexible and independent personalities of employees who can overcome organizational pressures .

It follows this group the other minority of employees who found the delegation of authority is to some extent and they form a little bit less than ¼ of employees . It indicates that these managers delegate their authority for unimportant decisions and responsibilities, but they concentrate their authority for critical decisions. These respondents work in scientific and technological cooperation center , national information center and training center.

After discussing and analyzing employees responses about the extent of delegating authority . The study is interested in asking employees about managers' style of managing . Their responses to questionnaires are grouped in the table (7)

Table (7) employees' responses about managers' style of managing

Item	No.	%
Centralization .	62	64.58%
Decentralization.	11	11.46%
Both .	17	17.61%
No answer.	6	6.25%
Total	**96**	**100%**

It is clear from this table the majority of employees decided that managers depend on centralization in managing the activities of work . The effect of this style or method of managing is low morale , inability to make urgent and effective decisions , lack of interest for work and lack of self-confidence. In reality, the majority of respondents work in qualitative councils affairs, the public administration for personnel affairs, and financial affairs .

The minority decided that managers depend on decentralization. This supports the credibility of the table (6) about the delegation of authority to a limited extent and never happened. It infers that these managers might find their subordinates have good experience and qualifications that enhance them depend on subordinates . The majority of respondents work in training center and scientific and technological cooperation center.

Less than ¼ of employees indicated managers use both methods . This means that these managers vary their methods of managing according to the nature of work , the requirements of the situation itself and the

experience and skills of employees. The majority of respondents work in projects follow-up, scientific communications and scientific relations.

An effective information system and communication flow enhance a wider span of control because subordinates are provided with enough information that helps them take actions without personal supervision from managers[30]. The A.S.R.T does not design an information system because the internal information network has not yet worked although it is on its way to operate. Accordingly, managers depend on their individual efforts to obtain information from various departments for solving problems and making decisions . The A.S.R.T intends to provide every department with computers and connect them with the information network to get information easily and quickly [31].

The design of an organization structure needs to balance the height of the structure of an organization which refers to the number of levels in the hierarchy and the span of control which means the number of subordinates who reports to each superior . In short, trade - off must be made between the number of levels and the average span of control [32].

There is a direct relationship between the size of the span of control and the number of levels in the hierarchy . Therefore, it is necessary to be a ware of the number of administrative levels in the hierarchy because too many levels make the distance is too far between the higher and lower levels . This causes a lot of distortions in instructions given by managers to subordinates as well as communication problems since information must be passed down through various levels that change it from its original meaning .

Fourth : Grouping of activities

There are two approaches for grouping activities : a top-down and a bottom -up . The top-down approach determines tasks in the light of goals, missions and technical systems It begins with general needs until specific tasks which are grouped together into a position according to the degree of specialization [33]. In fact, this approach is concerned with determining activities, functions and tasks that achieve organizational goals and needs However , environmental conditions and variables are changeable which affect the achievement of organizational goals and strategy. Consequently , the design of an organization structure must be modified in order to suit new changes and help the organization last in the market of increased competition. The top - down approach considers top levels of an organization as the main unit of composition and the main source of reporting relationships. As a result, many problems arise because the focus is only on the top levels while others are neglected in the sense that top levels of an organization use new methods , process and workflow and others depend on old ones [34]. The result of this situation is the gap between higher and lower levels of an organization that needs further coordination and integration . The A.S.R.T does not follow the top-down approach for grouping its activities .

The other approach for grouping activities is a bottom - up that begins with specific tasks to the overall hierarchy [35]. This approach has the

opposite trend of the top - down approach because it deals with actual problems of organizations that arise from their operations, workflow and different reporting relationships. According to the bottom - up approach, jobs are determined and designed around identified work. Jobs are aggregated to take the form of units and groups from down to higher levels of an organization [36].

The A.S.R.T follows this approach for grouping activities. It begins from the base in order to determine required activities and group similar ones into a special department. In reality, the department represents an activity and the total departments represent the public administration and the latter represents the central administration which represents the sector. This design is concerned with achieving coordination [37]. After determining the design decision, departmentation is required.

Departmentation means that jobs are grouped into departments under the supervision of a certain manager who will be accountable for its operations [38].

The basis for forming departments depends on the nature and type of work that must be performed. Thus, the organization consists of different departments that perform special functions and jobs, such as marketing, finance, production, advertising ... etc. The same is true for the A.S.R.T because its organization Structure is composed of scientific and cultural relations, training, organization and administration and personnel affairs departments...etc They all perform certain roles that facilitate the achievement of the A.S.R.T's goals.

However, the A.S.R.T has a problem of the conflict of specialization between public relations administration and citizen care administration. In fact, public relations administration follows the office of the A.S.R.T's president and consists of the following departments:

External communication, press office, internal relations and scientific conference affairs.

Internal relations department is concerned with supporting the human relations of employees in the A.S.R.T, improving working conditions and employees' morale. This department participates with personnel affairs or citizens care administration in determining the policy of social, cultural, health and recreational programs to improve their productivity [39]. As for the general administration for personnel affairs or a citizen care administration, it follows the central administration for administrative development and consists of the following administrations:

Services affairs, pensions, insurance, records and services documentation. This administration is concerned with suggesting and implementing cultural, social and health programs for citizens with the cooperation of public relations departments [40].

The second case is maintenance administration and engineering affairs administration. Administrative affairs follows the sector of financial and administrative affairs and it is responsible for the work of maintenance administration, such as telephones,

lifts and maintenance . As for engineering affairs, it follows the sector of administrative and financial affairs . It is responsible for the maintenance and operations of mass transportation and the supervision of workshop[41].

The main purpose of grouping positions and units is to coordinate the work of an organization and create a system of supervision that links all units, their operations and managers . Also, grouping creates a system of formal authority that links the organization as a whole [42]. In the A.S.R.T. there is a hierarchy of authority that links different levels of jobs with each other from sectors till sections.

Discussing departments leads to look for the extent of coordination between departments in the A.S.R.T. Both employees and managers were asked about the coordination between their departments and others in the A.S.R.T. Their responses to questionnaires are included in both tables (8) and (9).

Table (8) employees' responses about the coordination among departments and administrations.

Item	No.	%
Enough.	15	15.62%
Enough to some extent.	65	67.71%
Not enough.	10	10.42%
No answer.	6	6.25%
Total	**96**	**100%**

The table shows that the majority of respondents agreed on the coordination among departments is enough to a moderate extent . This gives an indicator of the acceptable level of coordination that needs to be improved . It could be related to a lack of consistency among departments . In fact, the majority of respondents work in public administrations for organization and administration , projects follow-up, scientific and technological cooperation center and qualitative councils affairs.

Also , a limited number of respondents, who is less than ¼, indicated the coordination is completely enough . This refers to the fact that they do not find any great difficulties in executing plans and interacting with other departments and administrations. The majority of respondents work in patent office and technological development administration.

The minority of respondents found the coordination is not enough . They might face some organizational problems that delay the execution of work , hinder workflow and cause conflicts of roles . The majority of respondents work in the national information center . This can be justified by the fact the center is located outside the A.S.R.T's building that could cause some communication problems . The other opinion of managers is as follows :

Table (9) managers' responses about the coordination among departments .

Managers' level	Yes		To some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	11	78.57%	3	21.42%	-	-	14	100%
Managers .	5	19.23%	21	80.77%	-	-	26	100%
Supervisors.	-	-	50	75.76%	16	24.24%	66	100%

It is clear that the majority of top executives agreed on the fact that departments are well coordinated. It means departments are structured according to a scientific basis that fosters the execution of activities effectively and efficiently . These respondents work in all departments .

The minority of respondents, who are less than ¼ of the total number of respondents , found the coordination is to some extent which means it is acceptable to a moderate level . They may face some organizational problems that cause difficulties in work rotation among departments . These respondents work in personnel affairs , projects follow - up and qualitative councils affairs administrations .

As for managers, the majority of respondents indicated that departments are linked to some extent. It refers to the need for further coordination . A limited number of managers indicated departments are well coordinated . In fact, both responses give an impression of structuring departments in a way that contributes to achieve departmental goals but the contribution to the attainment of over all goals is to some extent . These respondents work in national information center, training center , scientific and technological cooperation center and scientific relations administration.

Supervisors are the only group that indicated there is no coordination among departments and they are less than ¼ of supervisors . It implies that there are qlittle bit some problems between departments at this level of management . They work in personnel affairs and qualitative councils affairs administrations . The majority agreed on the coordination is to some extent that implies there are some difficulties prevent lower level management to be closed to higher levels . The respondents work mainly in patent office , scientific culture and scientific communications.

Grouping of positions leads to establish common measures of performance because individuals who work in a unit use the same resources and perform the same activities . Thus, their performance can be jointly measured which enhances the coordination of activities[43]. The A.S.R.T determines the size of workload for every administration and translates it into hours in order to determine performance standards . In fact, the size of a unit is determined by the size of work and the number of employees of every department. The performance standards of employees in a unit are determined by the average performance standards of employees[44].

Bases for grouping activities are different from one situation to another . Grouping takes different forms as follows[45]:

Grouping can be categorized by individuals' level of skills and knowledge , such as skilled, semi skilled and unskilled workers. However, the A.S.R.T establishes its units and departments on the basis of different levels of skills because skilled employees help less skilled persons how to deal with job requirements[46]. This is on the job training .

Investigating skills and knowledge of employees in the A.S.R.T requires determining their responses to questionnaires . These responses are summarized in the following table.

Table (10) employees' responses about whether skills and knowledge of employees are homogeneous or not.

Item	No.	%
Yes	50	52.08%
To some extent	31	32.29%
No	15	15.63%
Total	96	100%

This table shows that the majority of respondents indicated that individuals in a department have closed knowledge and skills. This implies that they can understand work problems and exchange their opinions with each other more easily; in turn , they can solve problems effectively . The majority of respondents work in the organization and administration department , personnel affairs department, projects follow-up department and scientific communications department .

Also, more than ¼ of employees found that knowledge and skills are homogenous to some extent. This means that there are various kinds of educational backgrounds which could not suit the nature of work . These respondents work in scientific and technological cooperation center and patent office.

The minority found skills and knowledge are not similar which implies managers can not form team work for executing work . The respondents work in qualitative councils affairs

There is another source of grouping that is based on work process, functions and activities of the organization [47]. The A.S.R.T's grouping is based on the nature of its activities . It is clearly observed that the organization structure is grouped around information systems, scientific and cultural relations, technological development , scientific equipment and qualitative councils affairs.

Accordingly, the researcher finds that it would be better to ask employees about the division of labor in their departments. The table (11) includes their responses to questionnaires .

Table (11) employees' responses about the division oflabor .

Item	No.	%
Yes	80	83.33%
No	16	16.67%
Total	96	100%

The table clarifies that the majority of respondents mentioned that the work in their departments is based on the division of labor. It means that managers are concerned with creating teamworks in order to handle the requirements of the job effectively . The majority of respondents work in the departments of organization and administration, personnel affairs, projects follow - up and patent office.

The minority of respondents mentioned that there is no division of labor in their departments. This indicates that there are heterogeneous skills, education and experience. Also, the nature of work could be very similar which does not require dividing duties and responsibilities.

Another source of grouping is based on geographical regions in which an organization works [48]. The A.S.R.T has recently established geographical centers in governorates . Each center serves four or five governorates that are of similar nature and have common problems and needs [49].

The design of units requires determining their number and types that should be contained at various levels of hierarchy . This needs to be aware of the following points [50]:

- the number of persons who should report to each manager . The A.S.R.T does not determine the required number of employees when it designs the organization structure . The size of work determines the required number of employees . The A.S.R.T does not make manpower planning in order to determine the number of employees because they had already determined by the C.A.O.A and the A.S.R.T's role is to propose organizational development [51].
- The span of control of each manager . As for the A.S.R.T, the span of control is different from one department to another.
- The shape of an organization structure . It must be determined whether it is tall with small units and a narrow span of control or a wide span of control . As for the A.S.R.T, it proposes , as previously mentioned , the design that includes the number of sectors, central administrations, departments, and sections at each level of the organization structure [51].

To determine the number of departments at each organizational level of the A.S.R.T, managers were asked about it and their responses to questionnaires are in the table (12).

Table (12) managers' responses about the number of departments at each organizational level .

Managers' level	Too many		Acceptable		Unacceptable		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	-	-	14	100%	-	-	14	100%
Managers .	-	-	20	76.92%	6	23.80%	26	100%
Supervisors.	-	-	26	39.39%	40	60.61%	66	100%

It is clear all top executives indicated that the number of departments is acceptable at each organizational level. This refers to the fact that organizational levels contain the right number of departments or units..... etc . The majority of managers found it is acceptable which means the A.S.R.T's organization structure is well designed. However, the minority who form a little bit less than ¼ of managers indicated it is not acceptable . It means that some administrations need to be divided or incorporated together.

The majority of supervisors found that the number of departments is unacceptable . This may be related to the fact that the pyramid of jobs tends to be flat at lower levels of an organization. Also, the minority mentioned it is acceptable . This indicates that the number of departments and units vary from one administration to another at this level of supervision.

The respondents of top executives work in all central administrations and public administrations. As for managers, the majority of respondents, who agreed on it is acceptable, work in patent office , projects follow-up, scientific relations and scientific and technological cooperation center . The majority of supervisors, who mentioned it is not acceptable, work in personnel affairs administration , national information center , training center and qualitative councils affairs.

The size of a work unit tends to be large if individuals are highly trained because employees do not need close supervision [52]. As a matter of fact, training provides employees with enough knowledge, improve their skills and change their attitudes. So , it gives them great capabilities for performing jobs effectively and efficiently . This encourages managers to enlarge a unit size because they can deal with administrative problems . As for the A.S.R.T, the size of a unit is not determined by the number of employees and their performance standards, as previously mentioned , but it depends on the size of work itself.

In this context, the researcher found that it would be significant to ask employees about the size of their department or administration in relation to the quantity of work. Their responses to questionnaires are summarized in the table(13).

Table (13) employees' responses about the size of a department in relation to the quantity of work.

Item	No.	%
Suitable.	56	58.33%
Suitable to some extent.	30	31.25%
Unsuitable.	10	10.42%
Total	**96**	**100%**

The table reveals that the majority of respondents found the size of their department suits the quantity of work . This gives an indication of effective design of the A.S.R.T's organization structure which facilitates the achievement of work . Most respondents work in the administration of organization and administration, projects follow-up administration, scientific and technological cooperation center and scientific communications administration.

More than ¼ of employees mentioned that the

balance between both the size of the department and the quantity of work is suitable to some extent . It indicates the load of work has not completely been determined well . Most respondents work in personnel affairs administration , qualitative councils affairs administration and patent office. The minority admitted that the relationship between the size of the department and the quantity of work is not suitable . It means there are overstaffing or a lack of adequate persons to perform the required quantities of work that need to redesign the organization structure to achieve a proper relationship between both sides . The majority of respondents work in scientific cultural administration, training center and the national information network .

As for the other opinion of managers, it is included in the table (14) .

Table (14) managers' responses about the extent to which the size of an administration suits the size of workload.

Managers' level	To a great extent		To some extent		To a little extent		Unsuitable		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	11	78.57%	3	21.43%	-	-	-	-	14	100%
Managers .	-	-	21	80.77%	5	19.23%	-	-	26	100%
Supervisors.	-	-	47	71.21%	13	19.7%	6	9.09%	66	100%

The above shown table indicates the majority of top executives agreed the size of administration is appropriate to achieve workload to a great extent. It means that the workload is well planned and prepared to the extent that subordinates can achieve it effectively and efficiently . The majority of these respondents work in the administration for organization and administration , patent office and scientific and technological cooperation center. The minority agreed to some extent . This means the relationship between the size of administration and the workload needs further improvements in order to provide employees with the right load, not more and not less. The majority of respondents work in personnel affairs administration. As for managers, the majority answered it is suitable to some extent. This results from the fact that managers are more closed to employees and more aware of their abilities to execute the work than top executives , so they can estimate the proper size accurately . The majority of these managers work in personnel affairs administration, projects follow-up, scientific communications and scientific culture . The minority indicated that it is suitable to a little extent . Although they are a little bit less than ¼ of managers, they give a signal for adjusting the size of workload in relation to the size of administration. The minority of these respondents work in technological development agency and national information network.

As for supervisors, the majority answered it is acceptable to some extent which means there are some negative consequences that affect the

achievement of work . What should be emphasized is that the supervisory level includes a lot of routine and repetitive tasks and duties that cause the feeling of boredom . The majority of respondents work in scientific culture administration, qualitative councils affairs administration and personnel affairs administration . The minority found it is suitable to a little extent. This means there is a need for reducing or increasing the size of workload in view to the nature, significance and quantity of work . Only a very limited number of supervisors found it is not suitable. Therefore, this opinion is difficult to be acceptable. These respondents work in financial affairs administration and personnel administration .

Comparing the responses of both superiors and subordinates to their questionnaires reveals that the majority of both kinds admitted it is suitable .

The supervision of the A.S.R.T depends mainly on managers who try to reduce the number of employees in a unit if it is too large and if they need close supervision [53].

This leads to ask both superiors and subordinates about the number of employees in the department or administration in relation to the size of work to determine whether it is adequate or not to achieve the required duties and responsibilities . Therefore, employees were asked about it and their responses to questionnaires are classified in the table (15).

Table (15) employees' responses about the balance between the number of employees and the size of workload .

Item	No.	%
More than it is required .	30	31.25%
Appropriate .	60	62.50%
Less than it is required .	6	6.25%
Total	**96**	**100%**

It is clear from the table the majority responded the number of total employees in their department suits the size of workload . It means that planning is based on scientific studies and methods to estimate the required number of employees in order to save money , effort and time. It comes in the second place those who indicated that it is more than it is required . It referred to the over staffing of employees which causes many organizational problems and wastes the A.S.R.T's time and money.

The minority referred to the lack of employees that means they are overloaded and there might be conflict of roles . However, they represent a very limited percentage . The majority of respondents who agreed on it is more than it is required work in the administrations of projects - follow up, qualitative councils affairs and patent office . The majority of respondents who mentioned it is appropriate work in the administrations of organization and administration , scientific communications, scientific relations, scientific culture, scientific and technological cooperation center and patent office.

Superiors were asked about the same point and their responses to questionnaires are in the table (16) .

Table (16) superiors' responses about the number of employees in relation to workload .

Managers' level	Suitable		Suitable to some extent		Not suitable		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	4	28.57%	10	71.43%	-	-	14	100%
Managers .	7	26.92%	19	73.08%	-	-	26	100%
Supervisors.	15	22.73%	45	68.18%	6	9.09%	66	100%

This table shows that the majority of top executives indicated that the number of employees in their department or administration suits the size of workload to some extent. It indicates that the needs of their department are required to be well prepared and determined to achieve departmental goals that contributes to the achievement of the A.S.R.T's goals. They work in all administrations.

The majority of managers found it is suitable to some extent . It indicated that it is acceptable but it still needs some adjustments in order to facilitate the achievement of work . The majority of managers work in the administrations of organization and administrations , personnel affairs, qualitative councils affairs and patent office.

The minority represented a limited number of managers who agrees that it is suitable . It means the design of departments and the selection of the exact number of employees are consistent with each others. These respondents work in the administrations of projects follow-up and scientific relations .

As for supervisors, the majority found it is suitable to some extent . It indicates that there are some problems that lead to the overstaffing or shortage of employees. In the second place, supervisors agreed that it is suitable . This means that the implementation of work is effective . In fact, the majority of supervisors, who found it is suitable, work in scientific and technological cooperation center and national information network. But the majority of supervisors, who referred to it is suitable to some extent , work in training center, the administrations of scientific communications, scientific culture and scientific relations. Supervisors refused the proper relations between the size of both workload and the number of employees. It means that their departments need to be redesigned because the achievement of work is not effective . They work in the administrations of qualitative councils affairs.

Comparing the responses of both superiors and subordinates to their questionnaires reveals that the majority of both groups agreed on the number of employees is suitable to some extent to the size of workload. This means it is acceptable but it needs further adjustments .

Determining whether there is a balance in the number of employees in each department within the sector leads to ask them about their opinions . The following table includes their responses to questionnaires .

Table (17) employees' responses about their number of their department in relation to that of other departments of the same sector.

Item	No.	%
yes.	37	38.54%
To some extent	41	42.71%
No.	18	18.75%
Total	**96**	**100%**

It is clear the majority of respondents who represents a little bit less than half of employees agreed the balance is to some extent. It implies that there are surpluses and shortages of employees to an acceptable level which affect the level of productivity from one department to another and individual performance standards might be higher in some departments than others. The majority of these respondents work in personnel affairs administration, projects follow - up administration, scientific and technological cooperation administration and scientific culture administration.

Employees who agreed on the balanced occupy the second place. It means that the number of employees is nearly equal to each other in all departments. It indicates that departments are well coordinated. Also, the supervision process enhances communication among departments to the extent that it reduces a lot of interdepartmental problems. In fact, the majority of these respondents work in the administration of organization and administration, patent office and national information network.

Finally, the minority of employees answered is no balance. It means there is a great gap there among departments that prevents them from achieving coordination and consistency. These respondents work in qualitative councils affairs administration and scientific communications administration.

Comparing the opinions of both superiors and subordinates reveals that both agreed on the balance of the number of employees in all departments is to some extent. This could hinder the execution of plans at the right time and workflow.

When a unit contains interdependent and complex tasks, the contact between managers and employees tends to be extensive to coordinate work and the size of a work unit will be small [54]. As for the A.S.R.T, it has a lot of centers that include very complex and interdependent tasks, such as scientific and technological cooperation center and the national information network. They directly follow the A.S.R.T's president because their roles and the nature of their activities are very important.

Investigating both the grouping of activities and the size of a unit leads to focus on coordinating and integrating activities.

Coordination is defined as managing dependencies among activities. Coordination can take the form of flow dependencies which is needed when an activity produces a resource that is used by another activity. Or, it can take the form of sharing dependencies which occurs when there are a lot of activities use the same resources. Also, coordination has the form of fit dependencies which occurs when multiple

activities produce a single resource [55].

Coordinating activities at top and bottom levels of an organization needs to use vertical and horizontal linkages. Vertical linkages are the mount of communication and integration between employees at lower levels and managers at higher levels in order to be sure that subordinates perform their duties according to the predetermined goals [56]. Since we focus on communication between higher and lower levels, it enhances us to investigate whether communication channels are open or not. Therefore, both employees and managers were asked about this matter and their responses to questionnaires are in the following table.

Table (18) employees' responses about whether communication channels are open or not.

Item	No.	%
Yes	30	31.25%
To some extent	56	58.33%
No	10	10.42%
Total	**96**	**100%**

The table shows that the majority indicated it is open to some extent. It means there are enough communication channels but they are not completely open. This leads to a lot of problems that hinder the achievement of work. The second group responded it is completely open which means the relationship between superiors and subordinates is effective and they are aware of what happens within their departments. The minority indicated the communication channels are closed which means that employees could conceal negative aspects of their achievement and highlight positive sides of their work. In fact, the majority of respondents who indicated they are open work in the administrations for organization and administration, patent office, scientific communications and scientific and technological cooperation centers. As for the majority who answered they are open to some extent work in projects follow-up administration, qualitative councils affairs administration, personnel affairs administration and the agency for patent development.

The minority of respondents who answered they are closed work in scientific relations administration and scientific culture administration.

The other group of this study is managers, they were asked about whether communication channels are open or not. The responses to their questionnaires are classified in the following table.

Table (19) managers' opinions about whether communication channels are open or not.

Managers' level	**Yes**		**To Some extent**		**No**		**Total**	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives.	**14**	**100 %**	-	-	-	-	**14**	**100%**
Managers.	**20**	**76.92%**	**6**	**23.08%**	-	-	**26**	**100%**
Supervisors.	**45**	**68.18%**	**17**	**25.76%**	**4**	**6.06%**	**66**	**100%**

It is clear that all top executives answered communication channels are open . This indicates there are solid relations with their superiors and subordinates because this class of managers are responsible for the activities of special nature that must be planned and implemented under the supervision of the A.S.R.T's president and council. These respondents work in all sectors and public administrations.

As for managers, the majority a greed on communication channels are open . It implies they are open because managers must directly communicate with top executives to receive guidelines, instructions and procedures for implementing activities. The majority of respondents work in the administrations for organization and administration , personnel affairs , projects follow-up and patent office. The minority answered they are open to some extent . In fact, although they form a little bit less than ¼ of respondents , they need more effective channels . It indicates there are some communication problems that affect performance standards. Most respondents work in the administrations of qualitative councils affairs and scientific communications.

The majority of supervisors answered communication channels are open . It means that managers are concerned with establishing closed relations with supervisors to be assure that they can run work well . Most respondents work in the administration of patent office, scientific and technological cooperation center, national information center , training center and organization and administration . The second group of respondents answered it is open to some extent . It indicates they have a lack of enough directing and following-up. This makes them confused and they do not have confidence in themselves . Most respondents work in the administrations of qualitative councils affairs, and personnel affairs. Only a very limited number of supervisors, represents the minority, indicated it is closed, so we do not tend to believe this opinion unless there is a personal problem between a supervisor and his manager . These persons work in scientific communications department and organization and administration department .

After investigating communications in the A.S.R.T, we go back to vertical communication linkages . In fact , there are different types of vertical linkages and the most important ones are the following [57].

- Hierarchical referral means that if an employee is not able to solve a problem, it should be referred up to higher levels . Also, this occurs in the A.S.R.T when a subordinate faces a problem , he refers it to his supervisor or manager in order to get a solution .
- Rules and plans provide employees with solutions for problems without communicating their managers every time because they include the original source of information . Also, the A.S.R.T has its own plans for each sector and central administration. The researcher observed that the plan of the central administration for organization and administration is composed of the quantity of work that must be performed month by month, the type of activities, and procedures for implementing work .

- Vertical information systems are used for increasing the capacity of information and making communications efficient from higher to lower levels of an organization. They include periodic reports, written information and computer-based communication distributed to managers . As for the A.S.R.T, it intends to establish data bases of information systems for the internal work and it has its own external network that links it with all universities, centers, agencies and governorates , as previously mentioned .

The other kind of linkages is horizontal linkages that are used for coordinating activities horizontally across various departments of an organization . The most important ones are the following [58]:

- Direct contact is used to link managers and employees . A liaison person is a form of a direct contact who is located in one department and he is responsible for coordinating and connecting it with another . Direct contact is used in the A.S.R.T. For example, the general manager for organization and administration is a direct contact for both the department manager of organization and work methods as well as the department manager for job arrangement and budgeting[59].

In this context , it is useful for this study to find out whether there is a need for a direct contact or not. Thus , employees were asked about this issue and their answers to questionnaires are in the table (20) .

Table (20) employees' responses about whether there is a need for a direct contact or not

Item	No.	%
Yes	60	62.50%
To some extent	25	26.04%
No	11	11.46%
Total	**96**	**100%**

This table shows that the majority answered there is a need for a direct contact . It infers coordination and communication among administrations are not acceptable because there are some organizational problems that might hinder workflow . Most respondents work in the administrations of organization and administration , personnel affairs, qualitative councils affairs, patent office and scientific communications.

The minority did not want a direct contact . It implies the coordination and communication are effective and it will waste time, effort and money . Most respondents work in projects follow-up administration, agency for patent development administration, scientific relations administration and scientific culture administration . The same question was asked to managers because they are the other group of this study in order to determine the need for a direct contact in their administrations . The table (21) represents managers' responses to their questionnaires .

Table (21) Managers' opinions about whether they need a direct contact or not .

Managers' level	Yes		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives.	10	71.43%	4	28.57%	14	100%
Managers.	20	76.92%	6	23.08%	26	100%
Supervisors.	46	69.70%	20	30.30%	66	100%

The table shows that all three types of managers admitted there is a need for a direct contact and they represent nearly ¾ of each kind of managers . But the number of managers who agreed is greater than top executives and supervisors.

This indicates that all of them believe departments and administrations are needed to be more linked and coordinated, especially at the middle level of management . Also it implies that the rotation of work needs further integration.

As for the minority of the three types of managers who refused a direct contact, they are around nearly ¼ of the total number of managers . This means the integration of departments is acceptable .

Comparing both responses of managers and employees reveals that both agreed on the need for a direct contact , but the total number of managers is greater than its counterpart of employees . This could be originated from the fact that managers are aware of work problems and pressures in details and how the main plans need the participation of different departments to implement them effectively .

Returning to horizontal linkages, the other kind is taskforces . Taskforces link more than two departments . In fact , a taskforce is a committee that works for a certain period of time in order to solve problems affect departments. The representatives of departments meet together in order to find a solution (60). This method is widely used in the A.S.R.T for solving important problems of departments and administrations because they need a lot of consultation and analysis to determine a workable solution. The C.A.O.A is a task force because it coordinates the work with the A.S.R.T.

The final horizontal linkage is a full time integrator . It can be a position or the department org person who is responsible for coordination and integration . He does not report to one of the functional departments because he exists outside departments and coordinates several departments (61). In the A.S.R.T, the national information network is a full time integrator because it provides all departments with information that links them together and it does not follow any sectors, but it follows the president of the A.S.R.T.

After designing the organization structure, it may not work well. Therefore, administrative agencies confront a lot of organizational problems that require redesigning their structures

Fifth : Redesigning the organization structure.

Organization structure is the means of achieving organizational policies, strategies and goals . Once the organization is founded, the organization structure must be designed. But, redesigning the organization structure can be made at any time when it is not able to a achieve organizational goals, deal with the external environment and function well in the internal environment . The organization redesigns its structure several times during its life cycle. It partly includes certain departments, but not the whole .

Organizational design is less common than the redesign of an organization because redesign is the shift from the existing structure [62]. Organizational change does not work in a vacuum [63]. The need for change takes a lot of time because ideas of change must be translated into programs and the responsible for change must be hired [64].

The change does not arise at once, it is the product of different reasons that enforce organizations to redesign the organization structure. The central administration for organization and administration of the A.S.R.T is responsible for studying and analyzing organizational problems submitted from various departments in order to prepare a proposal for achieving organizational change .

Jobs can be redesigned by two ways : Job enlargement and job enrichment . Both types of job redesign aim at making jobs more complex and challenging [65]. Job enlargement is to expand a job by adding extra different tasks at the same level of responsibilities . It is called a horizontal job enlargement [66]. The A.S.R.T, also, enlarges jobs when it incorporates departments with each others . For example , the marketing department was followed qualitative councils affairs , but it has recently incorporated to the central administration for technological development. As a result, the responsibility of the latter includes technology transfer and development, patent development, scientific policy research and marketing research [67].

Job enrichment provides employees with more responsibilities of their jobs at the same level of responsibilities . It is called a vertical job enrichment [68]. The A.S.R.T enriches jobs when it upgrades the level of a public administration into to a central administration or when it separates a department or an administration into an independent public administration . For example, a training department was followed the central administration for organization and administration , but now it has more responsibilities and it has become a training center that follows the A.S.R.T's president [69].

Change is not stable, constant and it is difficult to predict it because its rate and form are changing [70]. However , managers must be aware of the reasons for change and develop proactive policies and strategies for expecting it instead of waiting until change occurs. Practically, most administrative agencies depend on reactive polices and actions that are costly and need a lot of effort and time. Predicting change requires determining the reasons for change in order to redesign the organization structure.

There are certain reasons for organization redesign as follows : -

Redesign is needed when there are changes in the strategy of an organization due to poor standards of performance or changes in resources. This needs a positive response to make changes suit the new strategy [71]. Also, when there is a problem between the formal arrangement of an organization and other components [72].

As for the A.S.R.T, it reacts to changes in the environment in a way that affects its strategy . The most important variable in the external environment is information technology which has introduced in every aspect of business organizations . The A.S.R.T's strategy is affected by this trend to the extent it has newly established a special center for scientific and technological cooperation , the national information center and the national information network . All of them provide external users with information .

- The growth of organizational size and scope need to redesign the organization because the mechanism used with the old size does not work well with new arrangements [73]. This occurred in some departments of the A.S.R.T when the size of work and the number of employees have increasingly expanded. For example, training has an independent center because its activities, responsibilities , types of training programs and the number of both trainers and trainees have greatly increased , as previously mentioned in job enrichment .

- Redesign is needed to overcome organizational problems that come from excessive conflicts between groups within the organization because the organization structure is not well designed , individuals and groups are assigned unclear roles . Therefore, they can not know what is supposed to perform , what is expected of them and what is the boundary of their jobs in terms of duties, responsibilities and authority [74].

In the A.S.R.T, there are conflicts in specialization between both public relations administration and citizen care administration in, as previously mentioned, supervising cultural, health and social care programs , although the decision number 157 for the year 1981 determined that both administrations must cooperate with each other in handling these specializations. This conflict hindered their efforts in performing their duties effectively [75].

To be sure whether there are conflicts of duties in the A.S.R.T, employees were asked about the clarity of job duties and their responses to questionnaires are in the table (22).

Table (22) employees' opinions about whether their job duties are well defined or not .

Item	No.	%
Yes	67	69.79 %
To some extent	20	20.83 %
No	9	9.38 %
Total	**96**	**100%**

It is clear from the table that the majority of respondents agreed on the clarity of duties . It implies that jobs are well described to the extent every employee understands his role and how he performs his job . This contributes to reduce organizational problems and prevent as much as possible conflicts of work

implementation. Most respondents work in the administrations of organization and administration , projects follow-up , scientific communications and scientific and technological cooperation center .

The second group agreed but, to some extent, not completely . It means employees might find problems in performing their duties. Most respondents work in qualitative councils affairs administration and agency for patent development administration .

The minority did not accept the clarity of their job duties . Although they form a very limited percentage , their jobs are needed to be well described and their performance standards might be poor. These respondents work in scientific relations and scientific culture administrations.

The other opinion of managers about the clarity of job duties is determined by their responses to their questionnaires . They are categorized in the table[23].

Table (23) managers' responses about whether their duties are well defined or not

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	10	71.43%	4	28.57%	-	-	14	100%
Managers .	21	80.77%	5	19.23%	-	-	26	100%
Supervisors.	50	75.76%	16	24.24%	-	-	66	100%

This table shows that the majority of the three types of respondents indicated their duties are well defined . It means they understand what they have to perform . Also , it means job description is defined accurately and performance standards are well accepted.

The minority answered duties are clearly defined to some extent and they represent about ¼ of the total number of the three types of managers. It indicates that duties need further description in order to avoid conflict and misunderstanding that affect negatively their performance .

Comparing both responses of managers and employees indicates that they are nearly equal . This means duties are well defined . But managers get higher percentage than employees because they are highly qualified and experienced that allow them perceive the content of their jobs accurately .

The researcher found this study needs to determine whether managers' authority is clearly determined or not. Therefore, they were asked about this matter and their responses to questionnaires are in the table (24).

Table (24) managers' responses about whether their authority is clearly determined or not.

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives.	11	78.57%	5	35.71%	-	-	14	100%
Managers.	5	19.23%	18	69.23%	3	11.54%	26	100%
Supervisors.	10	15.15%	30	45.45%	26	39.39%	66	100%

This table shows that the majority of top executives agreed on the fact that their authority is clearly determined, while more than ¼ mentioned it is clearly determined to some extent. This means that their authority is clearly determined to the extent that they can easily manage work activities. Also, they can make required and urgent decisions as well as take essential actions in critical situations.

As for managers, the majority answered that the authority is clearly determined to some extent. This means they do not have enough authority or there are conflict and duplication of their authority. It leads to poor implementation of plans.

The majority of supervisors, who are a little bit less than half of the total number of supervisors, found it is clearly determined to some extent. It means that they may confront some situations that require taking actions and exercise their authority, but they could not determine whether they have the right to perform their roles or not.

In short, the majority of both managers and supervisors agreed on authority is clearly determined to some extent. It indicates their authority should be well determined. The majority of top executives agreed on authority is clearly determined. It implies that they can easily perform their duties.

- Redesign is needed when discontinued workflow causes a lot of problems for different departments and units within the organization[76]. The patent office of the A.S.R.T had a manager who was at the same time the chief of the central administration. This caused a lot of difficulties for him because he was overloaded by different responsibilities and it led to discontinued workflow[77].

The researcher is interested in discovering whether workflow is continued or discontinued in the A.S.R.T; therefore, employees were asked about this point and their responses to questionnaires are summarized in the table (25) as follows:

Table (25) employees' responses about whether the organization structure facilitates workflow or not.

Item	No.	%
Yes	45	56.25%
To some extent	27	28.13%
No	8	8.33 %
No answer	7	7.29 %
Total	**96**	**100%**

The above shown table indicated that the majority of respondents mentioned the A.S.R.T's organization structure enhances workflow . It implies that departments, administrations and units are well designed and coordinated as well as communications are effective among various departments horizontally and vertically. Also, it refers to the achievement of work at the right time with least efforts and cost . The majority of respondents work in the administrations of organization and administration, projects follow-up , scientific communications and patent office.

Respondents answered the organization structure enhances workflow to some extent. It refers to some units or departments that are not structured well in a way that contributes to the achievement of workflow effectively and efficiently. These respondents work in qualitative councils affairs administration and agency for patent development administration.

The minority did not agree on the A.S.R.T's organization structure fosters workflow. It implies that they work in departments that are not well linked to others and the extent of coordination and communication of their departments with other departments are very limited. This affects the cycle of work implementation that deteriorates productivity standards. The majority of these respondents work in the national information network.

The other opinion of managers about whether workflow is easily accomplished between their departments and others or not. Thus, managers were asked about this issue and their responses to questionnaires are included in the table (26).

Table (26) managers' opinions about whether workflow is easy or not.

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives.	10	71.43%	4	28.57%	-	-	14	100%
Managers.	18	69.23%	6	23.08%	2	7.69%	26	100%
Supervisors.	40	60.60%	26	39.40%	-	-	66	100%

The table shows that the majority of the three types of managers agreed on the workflow is easy . It implies that departments are well coordinated and integrated to the extent they facilitate workflow vertically and horizontally. However, top executive, who form the highest percentage, agreed on the workflow is easy because they are mainly responsible for the implementation of activities and plans. so, they can determine how well workflow is accomplished . The majority of respondents, who agreed, work in the administrations of organization and administration , scientific communications, scientific relations, scientific culture and patent office.

The respondents of the three types of managers , who agreed to some extent, imply

that there is a need for renewing communication systems and using more horizontal and vertical linkages to improve coordination . These respondents work in the administrations of projects follow-up , personnel affairs and qualitative councils affairs. The minority of respondents disagreed, are managers who represent a limited percentage, They work in qualitative councils affairs administration . This could be related to specific cases or problems of this administration .

Comparing the responses of both employees and managers reveals that they are closed . This emphasizes that workflow is acceptable .

Broadly speaking, the main reasons for redesigning the organization structure of the A.S.R.T are the following :

- The number of employees in a department has increasingly expanded . .
- The size of activities and workload have widely increased. .
- Introducing new activities .
- Upgrading departments to provide new employees with more employment opportunities and promote current employees.

In short, the A.S.R.T faces some problems when it redesigns its organization structure as follows :

- The C.A.O.A may refuse the proposal of the A.S.R.T for redesigning its organization structure.
- The representatives of the A.S.R.T must own outstanding negotiation skills in order to convince the C.A.O.A to accept the reasons and justifications for developing the organization structure .
- The ministry of finance must provide the A.S.R.T with employment grades so that it can pay salaries for new employees but the former some times refuses because financial resources are not sufficient .
- The C.A.O.A may refuse the proposal for redesigning the A.S.R.T's organization structure , but it suggests a new redesign without considering the A.S.R.T's view . Thus, the A.S.R.T does not implement the proposed structure of the C.A.O.A and implements it own . This causes conflict and contradiction in specialization between the proposed and actual structures.

These problems lead to ask both managers and employees about the problems that hinder the organization structure to function effectively and their responses to questionnaires are in the table (27).

Table (27) managers' responses about problems hinder the A.S.R.T's organization structure to function effectively .

Item	Top executives		Managers		Supervisors	
	No.	%	No.	%	No.	%
- No problem	1	7.14%	4	15.38%	10	15.15%
- There are some problems in introducing a new administration.	7	50%	10	38.46%	13	19.70%

Item	Top executives		Managers		Supervisors	
	No.	%	No.	%	No.	%
- Centralization of authority and decision making.	10	71.43%	23	88.46%	54	81.81%
Workload is distributed unequally.	6	42.86%	15	57.69%	19	28.79%
- Projects follow-up public administration does not have organization structure.	4	28.57%	7	26.92%	10	15.15%
- Projects follow-up administration does not practice its responsibilities.	4	28.57%	6	23.08%	11	16.67%
- Projects follow-up administration must not be divided.	4	28.57%	6	23.08%	9	13.64%
- Organization structure of the A.S.R.T must be updated.	3	21.43%	6	23.08%	10	15.15%
Scientific communications public administration must be given more support.	3	21.43%	5	19.23%	8	12.12%
Bureaucracy is the dominant method of performing work.	9	64.29%	21	80.77%	55	83.33%
It is difficult to use modern scientific equipment to communicate with research centers.	5	35.71%	9	34.62%	16	24.24%
Employees must be trained.	11	78.57%	16	61.54%	22	33.33%
Sectors are not closely linked.	7	50%	12	46.15%	18	27.27%
There is a shortage of budget.	12	85.71%	22	84.62%	47	71.12%
Some employees are highly educated but their cadre are lower than others.	4	28.57%	12	46.15%	-	-
There is a lack of some specializations.	7	50%	9	34.62%	16	24.24%
There are conflicts of responsibilities and duties.	5	35.71%	10	38.46%	15	22.73%

- The majority of top executive who work in the administration for organization and administration referred to difficulties and problems that hinder creating a new administration . This indicates that work load might be too much for employees to perform it. It could affect employees' performance standards.

Comparing the responses of top executives to both managers and supervisors , it reveals that top executives represent the highest percentage because they are responsible for the main activities of managing processes which make them aware of everything in detail.

- All types of managers, especially both managers and supervisors, suffer from

centralizing authority and decision making. It indicates that there are urgent needs for taking essential actions although they are not allowed. However, top executives form lower percentage than both types of managers because they have more authority for making decisions, but they do not delegate their authority for mangers and supervisors.

- Workload is not equally distributed among departments which leads to imbalance of duties and responsibilities of the three types of managers . Managers form the highest percentage , but supervisors are the lowest groups who agreed on this fact. The explanation is that managers are responsible for implementing plans, monitoring all work of their administrations and following - up supervisors that make the size of their work is greater than supervisors . The latter has to perform a limited range of activities which do not need analytical and conceptual skills and abilities . The majority of respondents work in the personnel affairs administration .

- Managers mentioned the public administration for projects follow-up does not have an organization structure in order to communicate with production and services units and it has not enough employees. It refers that there is a need for restructuring this public administration to improve communication methods with both production and services units, but the respondents of the three types form nearly around¼, except for supervisors. Therefore, this means that the public administration for projects follow-up does not need to be redesigned to a great extent.

- All respondents work in the public administration for projects follow-up, represent the three types of managers, answered this public administration does not practice its responsibilities . It seems that there are certain important duties and responsibilities that are related to the nature of work of this administration are assigned to other administrations. Also , it gives an indicator of the conflict of roles and authority.

- Respondents mentioned the public administration for projects follow - up must not be divided . It implies there is a tendency for dividing it , but the managers of the three levels are aware of the consequences of dividing it because it might lead to discontinued workflow and cause difficulties in handling work activities . All respondents work in this public administration.

- A limited number of the three types of managers mentioned the organization structure of the A.S.R.T must be updated. It refers to the need for restructuring some departments and administrations to suit the expansion of work activities and the recent developments of the A.S.R.T, Egypt and the world.

- The respondents of the three types of managers work in the public administration for scientific communications claimed that this administration needs more concern and support in order to communicate with production and service units and local government employees because the responsibilities of public administration for communications concentrate mainly on communicating with universities , research centers and others . This refers to the

fact that this administration suffers from ineffective communication channels that prevent it from establishing mutual relationships with outside sectors.

- The three types of managers mentioned bureaucracy dominates every aspect of work. This implies routine takes a lot of effort, time and cost in order to execute work . This causes a lot of negative consequences .

- The respondents who work in the public administration for qualitative councils affairs have a problem of the lack of modern scientific equipment to communicate with different sectors, such as universities, research centers ..etc. It means that the quality of their work is less than the required level because the lack of such equipment delays the transmission of urgent issues and reduces the effective linkages with the A.S.R.T which results in the slow and discontinued workflow .

- The respondents of the three types of managers indicated that employees need training . It implies that their performance standards are not acceptable , their knowledge and skills need to be developed . Also, it refers that managers exert great efforts in directing and following-up employees. This does not encourage them to delegate their authority . It is clearly depicted that both managers and top executives form higher percentages than supervisors. This can be explained that both are well known of workload as well as qualifications, skills and education of employees . Therefore , they can determine whether they need training programs to meet gaps or not.

- The three types of managers mentioned that sectors are not closely linked. It indicates that sectors depend on each other in performing their duties, but these sectors are in a real need for more integration and coordination that facilitate workflow .

- All the three types of respondents answered that budget shortage affects the execution of work because there are a lack of facilities, equipment, training seminars and financial assistance for helping employees continue their higher studies in order to develop their performance .

- Both top executives and managers mentioned that some employees have recently got their post graduate degrees , but their cadres are still lower than others who didn't get M.A and P.H.D degrees . In fact managers form a higher percentage than top executives . This could be related to the fact that managers can closly touch this problem because they supervise a lot of employees who are young and continue their postgraduate studies . It is observable that supervisors did not mention anything . It refers to the fact that they do not face this problem because employees may still continue their studies or they have not yetbegun their higher studies .

- The three types of respondents, who work in

the agency for patent development, mentioned that there is a shortage of the adequate number of employees in certain fields of specialization. It implies that some departments suffer from the lack of certain knowledge and skills that hinder the accomplishment of responsibilities effectively.

Finally , the three types of managers, who work in scientific and cultural relations, indicated that there are conflicts of responsibilities and duties . It indicates that there are unclear roles and responsibilities as well as there are lack of coordination and integration of work.

The other group of this study is employees . Thus, it is useful to analyze their problems to determine the main reasons for them and their solutions. The responses of employees to their questionnaires are summarized in the table (28)

Table (28) employees' responses about the problems of the A.S.R.T's organization structure

Item	No.	%
- Authority and decision making are centralized .	90	97.75%
- Employees' qualifications and education must suit the requirements of work .	56	58.33%
- promotion must be based on merit not seniority .	51	53.13%
- Employees are not provided with the chance to make use of their abilities and skills .	40	41.67%
Organizational pyramid has some problems .	35	36.46%
The number of top managers is too much .	32	33.33%
- There is a lack of advanced equipment .	28	29.17%
- Young employees lost their ambition for achieving career development .	27	28.13%
There is no periodical meetings .	25	26.04%
There is no second line of managers.	21	21.88%
Communication with other administrations is difficult .	20	20.83%
The public administration for projects follow-up needs a new organization structure .	19	18.75%
A lot of decisions are repetitive .	18	18.75%
Team work of committees are not based on specialization .	17	17.71%

- The highest number of total employees indicated that centralization of authority and decision making are widely dominant . It refers to the concentration of main issues of managing in the hands of top managers without allowing employees take part in such matters. This implies employees lack confidence in themselves to take actions . It also indicates managers cannot delegate their authority to employees .

- The second highest percentage is about the need for matching educational backgrounds, skills and qualifications of employees to the requirements of their jobs in order to perform them efficiently and effectively . This indicates that jobs need to be redescribed well .

- Half of respondents mentioned that promotion must be based on merit not seniority . It indicates that there are a lot of employees deserve to be promoted in stead of others . This means that they are depressed to the extent that it affects their performance and the feeling of belonging to the A.S.R.T.

- In the third place, employees mentioned that they are not allowed to utilize their abilities and skills. This means that they do not have the initiative for performing work according to their own method . They can not generate new ideas and suggest solutions for problems .

- The subsequent problem is the organization pyramid of the A.S.R.T contains a lot of problems . It refers to the need for redesigning some administrations to suit new variables and the latest changes at the level of the A.S.R.T, Egypt and the world .

- In the following position , the number of top managers is too much . It indicates that commands are to much and they might be conflicted with each other ; in turn , employees are confused and misunderstand procedures, instructions and orders . The result is poor performance standards .

- Then , the problem of the shortage of advanced equipment, especially for the public administration for scientific communications. Most employees need computers in order to facilitate the achievement of work . Equipment are needed to link departments and connect the A.S.R.T with outside centers, universities and ministries .

- The following problem is that employees wish to occupy leadership posts but they found it is too difficult . It can be explained in the light of the fact that there are a lot of senior specialists that make their chance for promotion is too limited .

- Another problem, in order of priority, is the A.S.R.T does not hold periodical meetings between both managers and employees . It refers to the absence of communication linkages that are used for discussing and solving problems and supporting the relationship between managers and employees.

- The subsequent problem is that there is no second line of managers . It refers to the lack of delegation of authority and concentration of decision making . It indicates that employees can not find enough chances for promotion since there are a lot of senior specialists . Also, the second line of managers is needed to discuss the

problems of work with employees and solve them . So, it gives an indication for the need for more communications with the second line of managers because they are more closed to them than managers .

- The following problem is that public administration for projects follow-up needs a new organization structure . All employees of this administration refused the tendency for canceling it and to be incorporated with the other . It indicates that employees can decide and judge because they work in this administration and know workload , pressures , problems , the significance of work and all other aspects . So, they found for the benefit of work it must be left as it is without incorporating.

- Another problem is many decisions are conflicted with each other . Also, they are repetitive and too much . It indicates that routine and bureaucracy control decision making and delay the accomplishment of activities . Moreover, decision are enforced on employees . As a result, employees do not accept them and avoid implementing them .

- The next problem is that the teamwork of committees must be created and formed on the basis of specialization in the sense that each one must be specialized in a certain activity and to be responsible for it. It indicates that committees' performance is not well and there is a need for reorganizing them . Also , it implies that the division of labor is limited. Thus, responsibilities are distributed without considering whether they suit employees' educational backgrounds , skills and experience or not .

Reviewing the problems of both managers and employees that hinder the organization structure of the A.S.R.T to function effectively. it leads us discuss the developments of the A.S.R.T's organization structure and the suggestions of both managers and employees for improving it .

As a matter of fact , the developments of the A.S.R.T's organization structure achieve the following results :

1- Some administrations were transferred for the purpose of facilitating communication and workflow as follows [78] :

- Incentives and rewards administration was followed administrative development public administration . At the present time it follows the office of the A.S.R.T's president .

- Academic human resources development was followed administrative development public administration . Now, it follows scientific and technological cooperation center .

- Scientific statistic was transferred to national information center .

2 - Some administrations were divided as follows [79] :

- Public administration for administrative and financial affairs was divided into two separate departments : one is for administrative affairs and the other is for financial affairs .

- Also, there is another development of the central administration for organization and

administration. It has included two public administrations : one is for organization and work method and the other is for budgeting and job arrangement.

3- Some administrations have been newly established as follows [80]:

- The national information network was a project financed by some countries. After the project had ended , the A.S.R.T created a new administration for achieving its role.

- The same is true for scientific and technological cooperation center.

4 - Some administrations were grouped together in order to facilitate integration and communication for the purpose of achieving work more easily . For example, the A.S.R.T grouped together both technological research department and marketing department . In fact, the latter was followed qualitative councils affairs sector and the former was followed technological development. The new title is the public administration for marketing technological research . The main reason for this grouping is that both departments are concerned with the marketing functions of researches [81].

5 - Some administrations could not be up graded, such as the activities of the scientific museum administration have increasingly expanded in order to meet the needs of the ministry of culture, the requirements of fairs that have been established in all governorates and for children science's club. The C.A.O.A refused to categorize it as a general administration , but it agreed to be a department [82].

After reviewing the developments of the A.S.R.T's organization structure, it is suitable, in this context, to ask both managers and employees about the required structure for their administrations and departments. The responses of employees to their questionnaires are in the table (29).

Table (29) employees' responses about the required structure for their administrations and departments.

Item	No.	%
Incorporating.	13	13.54%
Dividing.	7	7.29%
Canceling.	-	-
Creating a new one.	-	-
No changes.	76	79.17%
Total	**96**	**100%**

The highest percentage indicated that administrations do not need changes . This means work can be performed without facing problems and pressures to a great extent. Also, it refers to the design of the A.S.R.T's organization structure in a way that allows interactions with different variables and unexpected conditions. The majority of respondents work in different administrations , such as organization and administration, projects follow-up, scientific communications, patent office and scientific and technological cooperation center.

It comes in the second level respondents who admitted there is a need for incorporating administrations. It indicates that the size of workload in relation to the number of employees

is not suitable and there is a need for more integration and communication with other administrations . The majority of respondents work in scientific and cultural relations administrations.

At the lowest level, the respondents who agreed on dividing administrations. This means there are a lot of duties and activities must be performed but the number of employees is not sufficient. The majority of respondents, support this opinion, work in qualitative councils affairs.

No one agreed on canceling or creating a new administration . It gives a signal of the need for the existing administrations and they can achieve the required work.

As for the other group of this study , managers, they were asked about this matter and their responses to questionnaires are in the table (30).

Table (30) managers' opinions about the required structure for their administrations and departments.

Managers' level	Incorporating		Dividing		Canceling		Creating		No changes		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives.	1	7.14%	-	-	-	-	1	7.14%	12	85.71%	14	100%
Managers.	2	7.89%	1	3.85%	-	-	-	-	24	92.31%	26	100%
Supervisors.	4	6.06%	3	4.55%	-	-	-	-	59	89.39%	66	100%

It is clear from the above shown table that the highest percentage of respondents of the three types of managers answered that administrations or departments must be left without changes. It refers to the fact that these administrations are structured effectively . Most respondents work in administrations, such as projects follow-up, scientific communications, scientific and technological cooperation center, organization and administration and patent office.

It comes in the second place, the respondents of top executives, managers and supervisors, who agreed on incorporating administrations . It indicates that the activities and responsibilities of their administrations are not too much as well as they might suit in their nature the activities of other administrations . However, the majority of respondents represent a limited number which makes it difficult to be accepted . These respondents work in scientific relations and scientific culture administrations.

In the third position comes the respondents who found it needs to be divided . Although they are few persons, it indicates workload is intensive . The majority of respondents work in qualitative councils and personnel affairs administrations. Only one respondent of top executives referred to creating a new administration. This means there is a need for establishing a new administration that has special traits to suit certain requirements. He works in personnel affairs administration.

Comparing the responses of both managers and employees reveals that they agree on leaving certain administrations without changes, such as projects follow-up, organization and administration, scientific communications, scientific and technological cooperation center and patent office . It gives an indication they are well designed .

Also, both agreed on incorporating scientific relations and scientific culture which emphasize it will be essential for facilitating the achievement of work .

Finally , it is necessary for this study to investigate the suggestions of both managers and employees in order to overcome problems hinder the A.S.R.T's organization structure to function effectively . The responses of managers to their questionnaires are included in the table (31).

Table (31) managers' suggestions for improving the A.S.R.T's organization structure .

Item	Top executives		Managers		Supervisors	
	No.	%	No.	%	No.	%
- Avoiding centralization .	13	92.86%	24	92.31%	58	96.67%
- Providing employees , senior specialists and department managers with enough authority .	6	42.86%	20	76.92%	53	88.33%
- Promotion must be based on merit .	7	50%	20	76.92%	50	75.76%
- Communication public administration must be redesigned .	6	42.86%	-	-	-	-
- Providing all administrations with technological equipment .	9	64.29%	21	80.77%	48	72.73%
- Division of labor and specialization are needed.	6	42.86%	19	73.08%	35	53.03%
- Coordination is required among departments .	5	53.71%	16	61.54%	30	45.45%
- Job description must be well determined .	4	28.75%	15	57.69%	28	42.42%
- Employees must be trained .	9	64.29%	15	57.69%	27	40.91%
- The selection of department managers must be based on competence .	8	57.14%	14	53.85%	23	34.85%
- All employee must be treated equally .	-	-	9	34.62%	20	30.30%
- Open discussions are needed .	2	14.29%	8	30.77%	19	28.79%
- No answer .	3	21.43%	3	11.54%	3	4.55%

- The highest number of managers answered centralization is mainly applicable in every aspect of managing activities and the A.S.R.T must avoid it because it causes a lot of organizational problems . In fact , the most dangerous side effect of centralization is that managers need to make decisions and deal with contingent situations without waiting commands and instructions from managers of higher levels because it saves a lot of cost , effort

and time . All the three kinds of managers agreed on this fact to a great extent.

- The second suggestion that complements the previous one is to give employees, department managers and senior specialists sufficient authority . It indicates that they are not able to perform their duties quickly and they face some situations that need urgent actions without referring to their managers . It is noticed that top executives form a lower percentage than both managers and supervisors because their authority and their right for making decisions are greater than those of managers and supervisors.

- The respondents of the three groups mentioned that promotion should not be based on seniority , but merit. It gives an indication that they are anxious to lose the chance to occupy higher positions although they deserve them. Also, it implies that some managers are selected for distinguished positions because their relationships are closed with higher managers and family ties . It is noticed that general managers have the highest percentage because they will soon be promoted and they feel nepotism controls the selection process. The same is true for supervisors, but top executives are already aware of how the selection process will take place.

- Only top executives indicated that the public administration for communication must be redesigned in order to strengthen communication with production and services units and provide the public administration for communication with enough number of employees . It means that there is a lack of effective communication channels between both production and services units and the public administration for communication . Also , coordination and integration need further improvement .

- The three types of managers, especially middle level managers, mentioned that administrations and departments need advanced equipment, such as computers, faxes, internet, ...etc. It indicates that they can determine and appreciate the need for these equipment because they are responsible for many employees who need them to perform their duties timely and accurately .

- The three types of managers mentioned the need for the division of labor is essential and employees should be specialized in the type of work which they perform . The highest percentage is for middle managers which means their subordinates are assigned work that do not match their experience, qualifications and education . As a whole , the absence of division of labor and specialization make employees unskillful and reduce their performance standards.

- The three types of managers admitted that coordination is needed to link departments with each other. In reality , the highest percentage of managers who agreed on this fact is middle managers. It indicates that the work at the middle level management is not well integrated. Furthermore, it implies that there is a need for effective communication channels that facilitate workflow from a department to another .

- The highest percentage of the three types of

managers who mentioned job description must be well determined is for middle level managers and the lowest one is for top executives . It indicates that the description of jobs and jobholders are not precisely determined. The result is ineffective quality of work . This problem exists at the middle level management where a lot of various kinds of responsibilities and functions have to be performed at a large scale.

- All types of managers mentioned that employees must be provided with training . It indicates that their performance standards are less than they should be and training is necessary to fill gaps in their knowledge , skills and change their attitudes . Also, it is needed to update their knowledge to suit information technology requirements . The highest percentage of respondents is for top executives. It can be explained in the light of the fact that those who have to work at this level must be well qualified, experienced and skillful to meet the requirements of their jobs. The lowest percentage is for supervisors because thir subordinates are responsible for day to day activities or routine work which do not need outstanding skills and knowledge .

- The three types of managers mentioned that department managers must be chosen according to their level of competence. Both top executives and managers have nearly equal percentages but the lowest percentage is for supervisors . It could be resulted from the fact that supervisors can not determine how well the competence and skills are necessary for attaining predetermined goals. As for top executives and managers, they are not satisfied with the performance of department managers. Therefore , they indicated that their selection should depend on their performance appraisal in terms of their qualifications, educations , skills and experience.

- More than ¼ of managers and supervisors mentioned employees must be treated equally and in a fair way . It implies that some employees get certain advantages and more privileges than others, such as traveling abroad , getting scholarships for continuing their studies and transferring easily from their department to another . No one of top executives agreed on this suggestion because they may believe employees are treated in the same way .

- A few percentage of the three groups of managers suggested that there should be open discussions between managers and employees. It refers to the need for strengthening ties with employees to solve working problems at the proper time. The other opinions of employees about improving the A.S.R.T's organization structure, are included in the following table (32) .

Table (32) employees' responses about their suggestions for improving the A.S.R.T's organization structure.

Item	No.	%
- Decentralization of authority.	90	93.75%
Redistribution of duties and responsibilities.	80	83.33%
Providing senior specialists with enough authority.	75	78.13%
More coordination among departments is needed.	70	72.92%
Departments must be provided with computers.	65	67.71%
Simplifying work procedures.	62	64.58%
Training is needed.	53	55.21%
Familiarizing employees with the responsibilities of their jobs.	42	43.75%
Meetings are needed.	40	41.67%
Providing the agency of patent development with qualified employees.	12	12.50%
No answer.	6	6.25%

- The highest percentage of employees mentioned that decentralization of authority is needed to facilitate the achievement of work. Also, it must be included within duties and responsibilities of each job. This indicates that centralization is the dominant method of managing, but employees don not accept this style. It implies that the execution of work cycle takes a long period of time due to routine and bureaucracy. Also, the side effect of centralization is to create unstable personality that can not make a decision and interact with unexpected situations.

- The following suggestion is for redistributing duties and responsibilities to suit employees' qualifications and education. This suggestion is an indicator of the lack of compatibility between the description of jobs in terms of duties, responsibilities and the description of job holders in terms of qualifications, training, skills and experience.

- The next suggestion is to provide senior specialists with enough authority. It refers to the need for getting more decentralization of authority that provides senior specialists with the chance to play an effective role in managing and controlling departmental functions. Senior specialists have lost their ambition to attain distinguished positions, but the title of senior specialists instead of first specialists gives them more prestige. However this title does not satisfy their needs for self-respect.

- The subsequent suggestion is that departments need more coordination to the extent that they asserted to create a new department for coordinating all administrations and departments. This suggestion refers to the need for avoiding duplication and conflict of duties and responsibilities of departments. It refers to the need for more effective integration and communication which require the use of one of the horizontal linkages of communication.

- The next suggestion is for providing departments with computers . It refers to how manual work consumes a lot of effort and cost . Also, employees spend a lot of time in performing routine and repetitive work .

- The respondents suggested , in the subsequent place , work procedures must be simplified . It indicates that they can not understand them well which affects negatively their abilities to implement plans . It implies , also, procedures need to be well formulated and explained.

- Then , the respondents admitted training is needed . This means that the current programs of training are not quite enough in their types and quantities. Also, employees, skills , knowledge and attitudes are in real need for improvement .

- The following suggestion is for familiarizing employees with the responsibilities of their jobs . In fact , this suggestion is linked to the next suggestion about the need for periodical meetings because these meetings clarify vague aspects of work and support the relationship between managers and employees . This indicates that there is an absence of orientation programs, especially for new employees , that provide employees with enough knowledge about duties , authority , responsibilities , activities and functions of the A.S.R.T. ...etc .

- The next suggestion of respondents is to provide the agency of patent development with qualified personnel in marketing, communication, advertising and setting up fairs. It refers to the lack of well qualified employees who can carry out their duties . This gives an indicator of the lack of manpower planning in the A.S.R.T in order to recruit and select the best employees who meet the requirements of jobs . Also, it indicates to the lack of training current employees to be able to practice the responsibilities of above mentioned jobs.

After presenting and reviewing this study , it is important to ask both managers with the three types and employees about whether the A.S.R.T's organization structure achieves it goals or not . Therefore, managers were asked about this issue and their responses to questionnaires are summarized in the table (33) .

Table (33) managers' responses about the extent to which the A.S.R.T's organization structure is suitable to achieve its goals .

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	10	71%	4	29%	-	-	14	100%
Managers .	19	73.08%	7	26.92%	-	-	26	100%
Supervisors.	46	69.70%	20	30.30%	-	-	66	100%

The table clarifies that the majority of the three types of managers agreed on the organization structure is consistent with the A.S.R.T's goals . This means that it can achieve the required goals and it is well designed .

The minority , represents a little bit more than ¼ of the three types of managers, indicated it can achieve goals to some extent . This implies that there are some problems hinder goals accomplishment . However there are limited problems and their effects are not great.

No one indicated it is unsuitable which means it functions effectively .

Employees , also, were asked about the extent to which the A.S.R.T's organization structure is suitable to achieve required goals or not. Their responses to questionnaires are summarized in the table (34).

Table (34) employees' responses about the extent to which the A.S.R.T's organization structure is suitable to achieve required goals .

Item	No.	%
Suitable.	71	73.96%
Suitable to some extent.	25	26.04%
Unsuitable.	-	-
Total	**96**	**100%**

This table clarifies that the majority of respondents answered the A.S.R.T's organization structure is suitable for achieving the required goals . It indicates that it works well and it is designed properly . The minority of respondents admitted that it is suitable to some extent. It means the structure needs some modifications .

Comparing the responses of both managers and employees to questionnaires reveals that they are closed . This indicates that the A.S.R.T's organization structure is well designed, especially no one mentioned it is unsuitable .

Fifth : Results and Recommendations

A- Results

1- The A.S.R.T has set clear and accurate goals that meet its purposes . In fact, the A.S.R.T's title focuses on two main parts : scientific research and technology. Therefore, it is concerned with planning, developing and marketing scientific research and supporting scientific research centers because research is one of various goals that the A.S.R.T tries to achieve them . Also, it gives more concern for technological development and developing national information network. However, the A.S.R.T has not completely achieved this goal because technological development needs further improvement and it has not yet utilized the internal information network that assists in performing different functions and activities of the A.S.R.T. Also, there are different kinds of patents that have not yet been executed , such as economic , medical engineering ...etc. These patents need more support to achieve economic welfare and prosperity for Egypt.

2- The A.S.R.T's organization structure is not either mechanistic or organic . It combines certain characteristics of both types.

3- The A.S.R.T's organization structure is flexible and contingent on certain environmental conditions like information

technology and technological development. Also, the organization structure is suitable to achieve the A.S.R.T's goals, as previously revealed from the responses of both managers and employees to their questionnaires.

4- Although the A.S.R.T's organization structure is tall ,the span of control is not narrow, as previously referred to in the responses of managers to their questionnaires. Also, they indicated it is suitable to some extent what proves this fact is that managers do not devote enough time for supervising employees, as previously mentioned in the responses of employees to their questionnaires . This impacts the style of supervision that makes managers too nervous when they deal with their subordinates.

5- The delegation of authority is limited, as formerly referred to in the responses of managers to their questionnaires. This leads to the centralization of authority and decision making that reduce the abilities of employees to deal with urgent problems and make independent decisions.

6- There is an absence of information systems because the A.S.R.T's internal information network has not yet operated . This leads to the centralization of authority and decision making because the lack of information does not enhance managers to depend on their subordinates in handling some issues of work.

7- The grouping of activities in the A.S.R.T follows the bottom-up approach because the aggregation of jobs comes from the lower to the higher levels.

8- There are some duplication and conflict between public relations administration and citizen care administration or personnel affairs in the specializations of social , cultural , health and recreational programs. Besides, there are conflicts in specialization between maintenance administration and engineering affairs administration in the maintenance operations.

9- The coordination among departments is not completely enough , as referred to in the responses of both managers and employees to their questionnaires. This might cause some difficulties in executing plans and affecting negatively workflow.

10- Grouping of departments in the A.S.R.T is categorized by homogeneous skills and knowledge of employees, as referred to in the responses of employees to their questionnaires. Moreover, the A.S.R.T groups its activities on the basis of specialization and division of labor, as mentioned to in the responses of employees to their questionnaires. It means the A.S.R.T is concerned with forming team works that can easily handle the requirements of work.

11- The A.S.R.T's organization structure includes an acceptable number of departments to some extent at each organizational level . What supports this fact is the responses of managers to their questionnaires that indicate they are

adequate to some extent to facilitate the accomplishment of departmental goals which contribute to the overall goals of the A.S.R.T.

12- The size of departments in the A.S.R.T is determined by its workload , as previously mentioned in the responses of employees to their questionnaires . Also, both managers and supervisors indicated it is suitable to some extent, but top executives determined it is suitable to a great extent in their responses to their questionnaires. This means that the size of departments is determined well, but it is in a real need for further modifications in order to avoid organizational problems.

13- The number of employees in each department is acceptable to achieve workload . The responses of managers indicated it is suitable to some extent and employees mentioned it is appropriate , as formerly referred to in their responses to their questionnaires. This means that there is a suitable match between employees' number and workload although it needs a little bit of improvement . However , this match can execute work effectively.

14- Communication channels are open , but managers need to create more channels to strengthen their relationship with subordinates , as previously mentioned in the responses of managers and employees to their questionnaires . These existing communication channels facilitate the implementation of plans and polices and overcome organizational problems as soon as possible.

15- There is a need for a direct contact in the A.S.R.T in order to help departments to be directly linked. The responses of employees and managers to their questionnaires indicated the need for more communication and coordination to interconnect departments effectively is required.

16- The A.S.R.T succeeded in determining duties and responsibilities of managers and employees well. It indicates job description is well defined and both managers and employees perceive well what their roles are and how they can meet them , as previously mentioned in the responses of both mangers and employees to their questionnaires.

17- The A.S.R.T determines authority for the three types of managers , but it requires more adjustments to avoid duplication of authority with other managers and supervisors that leads to undesirable consequences, as previously mentioned in the responses of the three types of managers to their questionnaires. But , top executives do not have any problem because their authority is well determined in order to execute key activities without facing great problems.

18- The organization structure of the A.S.R.T enhances workflow to function effectively. Managers' and employees' responses to their questionnaires indicated workflow is continued . However, the workflow of the patent office is discontinued because its

manager has a double responsibility that hinders it from meeting its purpose.

19- Centralization of authority and decision making are widely applied from the highest levels down to the lowest levels. They have drawbacks in every aspect of the A.S.R.T's work.

20- Creating a new administration or a department is hindered by C.A.O.A's decision that leads to increase workload and reduce performance standards.

21- The distribution of workload among administrations is not equal. Thus, the overloaded administration fails in meeting its commitment well.

22- The public administration for projects follow-up can not communicate well with production and services units. It could negatively affect its achievement of responsibilities. However, managers insist on leaving this administration without dividing because this will cause discontinued workflow.

23- The public administration for scientific communication lacks effective communication channels with local government, universities, research centers and production and services units.

24- The public administration for qualitative councils affairs lacks advanced equipment for communication with universities and other sectors to link the A.S.R.T with other ministries.

25- Employees lack enough training to develop their performance, skills and knowledge

26- The scientific museum administration needs to be upgraded due to its expansion.

27- There is a need for promoting employees on the basis of their competence and the requirements of their jobs that suit their qualifications and specializations.

B- Recommendations

1- The A.S.R.T should be more concerned with developing and marketing researches as well as supporting the implementation of various types of patents.

2- The span of control should be narrow to enhance both supervision process and follow-up employees.

3- Managers should delegate their authority and provide subordinates with the chance to participate in decision making and solving the problems of their departments.

4- The A.S.R.T should design its internal information systems that are necessary for the operations of the internal information network in order to provide all administrations with the required information. Also, it should provide all administrations with technological equipment and computers to perform their duties more accurately and timely.

5- The A.S.R.T should give special concern for redesigning the training center because all employees need to update their knowledge

and skills to meet the shortage of certain specializations. The A.S.R.T should execute different training programs of hardware and software to help employees deal with the internal information network. Moreover, training assists the A.S.R.T in applying the principles of division of labor and specialization in order to help employees perform their duties effectively. As a result, training his will help the A.S.R.T select department managers and promote top managers on the basis of qualifications, training, experience and education.

6- Public relations administration and personnel affairs administration should be given separate duties and responsibilities to avoid overlapping of specializations, duplication of roles and conflict of responsibilities. The same is true for maintenance and engineering affairs.

7- Departments and administrations should be more coordinated and integrated . The direct contact plays an effective role in improving communication and integration.

8- Both the number of employees in relation to the size of departments and the latter in relation to workload should be adjusted to be suitable.

9- The A.S.R.T should create more open communication channels between managers and employees to follow-up subordinates . They can take the form of meetings , seminars and orientation programs in order to familiarize them with their duties, procedures, instructions and discuss their problems.

10- The authority of both managers and subordinates should be well defined in order to avoid malfunction and contradiction of commands and orders.

11- Patent office should be presided by an independent manager who should be responsible for this office only in order to dedicate his effort to achieve its goals.

12- The government should provide ministries and agencies with more rights for redesigning their organization structures under than now the supervision of the C.A.O.A because they know the nature of work , its problems and they can easily determine what suits them in the light of their needs.

13- The public administration for projects follow-up should be provided with more open communication channels with production and services units to perform its duties effectively . Also, it should not be divided to enhance workflow.

14- The public administration for scientific communication should create more effective communication channels with local government , universities, research centers production and services units to make right decisions

15- The scientific museum administration should be upgraded to meet additional responsibilities.

References

1- Brochure about the A.S.R.T's goals ,P.1, 2001.

2- The Formal Journal of the Egyptian Government, Item(3), No. 46, 1998, P. 255.

3- Ibid.

4- Ibid, Item (5).

5- Ibid, Item (6), P. 237.

6- Information was derived from the A.S.R.T's organization chart.

7- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. Behavior in Organizations. United States of America : Prentice - Hall , INC , 2000, P. 518.

8- Dawson , Sandra. Analysing Organizations. London : Macmillan Press LTD, 1992, P. 107.

9- Huber, George P. and Click, William H. Organizational Change and Design. United States of America : Oxford University Press, 1993, P. 349.

10- Nadler, David and Tushman, Michael. Strategic Organization Design. United States of America : Scott, Foresman and Company, 1988, P.40.

11- Decanio, Stephen J., Dibble, Catherine and Amir - Atefi, Keyvan . "The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovations," Management Science Journal, Vol. 46, No. 10, 2000, P.1285.

12- Jones , Gareth R. Organizational Theory. United States of America : Addison - Wesley Publishing Company, 1998, P. 37.

13- Harrison, Michael I. and Shirom, Arie. Organizational Diagnosis and Assessment. London: Sage Publications, 1998, P. 205.

14- Schoell, William F., Dessler, Gary and Reinecke, John A. Introduction to Business. United States of America : Allyn and Bacon, 1993, p. 532.

15- Gerloff, Edwin A. Organizational Theory and Design . A strategic Approach for Management . United States of America : McGraw - Hill Book Company , 1985, p. 130.

16- Ibid, pp. 135 - 137.

17- Jones, Op.Cit, p. 53.

18- Schoell, Op. Cit, p. 521.

19- Schoell, Op. Cit, p. 225.

20- Awani, Shadia. "Toward supporting the Role of Organization and Administration Units in Developing Administrative Agencies of the Government :A Case Study of the Organization and Administration Unit of the Academy of Scientific Research and Technology" . Research submitted to the Central Agency for Organization and Administration, 2000, p. 30.

21- Ibid, p.30.

22- Shoell, Op. Cit, p. 225.

23- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed, the department manager of the Organization and Work Method in the public Administration for Organization and Administration of the Academy for Scientific Research and Technology.

24- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , the department manager of Organization and Work Method of the A.S.R.T.

25-The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , the department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.

26- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , the department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.

27- Massie, Joseph L. and Douglas, John . Managing . A contemporary Introduction . United States of America : Prentice- Hall, 1992, P. 168.

28- Ibid, p. 166.

29- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , the department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.

30- Massie, Op.cit, P. 166.

31- The personal interview with Mr. Hassen Mohammad , the department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.

32- Dawson, Op. cit, p. 20.

33- Mintzberg, Henry . Structure in Fives Designing Effective Organizations. United States of America : Prentice - Hall, 1993, p. 45.

34- Nadler, Op. cit , p. 45.

35- Mintzberg, Op. Cit, p. 45.

36- Nadler, Op. Cit, p. 45.

37- The personal interview with Mr. Abid Elhaliem Zaraa, the chief of the Central Administration for Administrative Development of the Academy for Scientific Research and Technology .

38- Gerloff , Op. Cit, p. 131.

39- Awani, Op. Cit, p. 28

40- Ibid, p. 29.

41- Ibid, p. 29.

42- Ibid, p. 29.

43- Mintzberg, Op. Cit, p. 46.

44- The ersonal interview with Mr. Abid Elhaliem Zaraa, the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.

45- Mintzberg, Op. Cit, pp. 48 - 50 .

46- The personal interview with Mr. Abid El Haliem Zaraa, the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.

47- Mintzberg, Op. Cit, pp. 48 - 50

48- Ibid, p.p. 48 - 50

49- The personal interview with Mr. Abid Elhaliem Zaraa , the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.

50- Mintzberg, Op. Cit, p. 65

51- The personal interview with Mr. Abid Elhaliem Zaraa, the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.

52- Mintzberg, Op.Cit, p. 65.

53- The personal interview with Mr. Abid Elhaliem Zaraa, the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.

54- Mintzberg, Op. Cit, p. 68.

55- Malone, Thomas W., Crowston, Kevin , Lee, Jintae, Pentland , Brian and O'Donnell , Elissa " Tools for Inventing Organizations : Toward a Handbook of Organizational Processes". Management Science Journal , Vol. 45, No. 3, 1999, p. 429.

56- Daft, Richard L. Organization Theory and Design . United States of America : South - Western College Publishing, Seventh Edition , 2001 , p. 86.

57- Ibid, pp. 88 - 89

58- Ibid, p. 90 .

59- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed, a department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.

60- Daft, Op. Cit, p. 90

61- Ibid , p. 90 .

62- Mintzberg, Op. Cit, p. 46.

63- Nadler, Op. Cit, P. 40.

64- Yorks , Lyle and Whitselt, David A. Scenarios of change. Advocacy and the Diffusion of Job Redesign in Organizations. United States of America : Prager , 1989, p. 170.

65- Greenberg, Op. Cit, p. 123.

66- Ibid, p. 135.

67- The personal interview with Dr. Fatma Abid El Salam , the chief of the Central Administration for Scientific Communications of the Academy for Scientific Research and Technology.

68- Greenberg, Op. Cit, P. 153.

69- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed, a department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.

70- Huber, Op. Cit, p. 384.

71- Nadler, Op. Cit, p. 42

72- Ibid, p. 42.

73- Ibid, p. 43.

74- Ibid, p. 44

75- Awani, Op. Cit, p. 38.

76- Nadler, Op. Cit, P. 44.

77- Awani, Op. Cit, P.38.

78- Information was derived from the former organization chart of the A.S.R.T.

79- Ibid.

80- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , a department Manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.

81- The personal interview with Mr. Abid El Haliem Zaraa , the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.

82- The personal interview with Mr. Abid El-Haliem Zaraa , the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.

Bibliography

A- Books

1- Daft, Richard L. Organization Theory and Design . United States of America : South - Western College Publishing, Seventh Edition , 2001.

2- Dawson, Sandra . Analyzing Organizations. London : Macmillan Press LTD, 1992.

3- Gerloff, Edwin A. Organizational Theory and Design. A Strategic Approach for Management. United States of America : McGraw-Hill Book Company, 1985.

4- Greenberg, Jerald and Baron , Robert A. Behavoir in Organizations. United States of America : Prentice - Hall, INC, 2000.

5- Harrison, Michael I and Shirom, Arie. Organizational Diagnosis and Assessment . London : Sage Publications, 1998.

6- Huber, George p. and Click William H. Organizational change and Design. United States of America : Oxford University Press, 1993.

7- Jones , Gareth R. Organizational Theory . United States of America : Addison - Wesley Publishing Company , 1998.

8- Massie, Joseph L. and Douglas, John . Managing a Contemporary Introduction . United States of America : Prentice - Hall, 1992.

9- Mintzberg, Henry . Structure in Fives . Designing Effective Organizations . United States of America : Prentice - Hall, 1993.

10- Nadler, David and Tushman , Michael . Strategic Organization Design . United States of America : Scott, Foresman and Company, 1988.

11- Schoell, William F., Dessler, Gary and Reinecke, John A. Introduction to business. United States of America : Allyn and Bacon, 1993.

12- Yorks, Lyle and Whitselt , David A.

Scenarios of Change Advocacy and the Diffusion of Job Redesign in Organizations . United States of America : Prager, 1989.

B- Periodicals :

1- Decanio, Stephen J., Dibble, Catherine and Amir - Atefi, Keyvan . "The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovations", Management Science Journal, vol. 46, No. 10, 2000.

2- Malone , Thomas W., Crowston, Kevin, Lee, Jintaee, Pentland, Brian and O'Donnell, Elissa. " Tools for Inventing Organizations : Toward a Handbook of Organizational Processes" , Management Science. Vol. 45, No. 3, 1999.

C- Government's Journals .

1- The Formal Journal of the Egyptian Government , No. 46, 1998.

D- Research

1- Awani, Shadia. " Toward Supporting the Role of Organization and Administration Units in Developing Administrative Agencies of the Government : A case study of the Organization and Administration Units of the Academy of Scientific Research and Technology". Research submitted to the Central Agency for Organization and Administration , 2000.

E- Printed materials of the A.S.R.T.

1- Brochure about the A.S.R.T's goals, 2001.

2- The A.S.R.T's organization chart .

Appendices

Questionnaires

Please do not mention your name and give the right information about the following points :

- The department or administration or sector in which you work :

- Your post :

Please select the appropriate choice for you and put this mark (✓) in front of it .

Appendix (A) : Manager questionnaire :

1- Does the A.S.R.T's organization structure adapt to environmental changes and the latest developments ?

- Yes - to some extent - No

2- To what extent the size of your administration suits the workload ?

- To a great extent - To some extent .
- To a little extent - Unsuitable .

3- Is the number of employees in relation to workload in your administration

- Suitable - suitable to some extent - Unsuitable

4- Does the span of control of your administration range from

- 4 to 6 - 7 to 10 - 11 to 15 - More than 15

5- To what extent do you think the span of control of your administration is

- Suitable to a large extent. - Suitable to some extent
- Suitable to a little extent - Unsuitable

6- Are your duties well defined ?
- Yes - To some extent - No

7- Are communication channels open with superiors ?
- Yes - To some extent - No

8- Is your authority clearly determined ?
- Yes - To some extent - No

9- Is the flow of work easy between your administration and others ?
- Yes - To some extent - No

10- If it is not easy, do you think that there is a need for a direct contact ?
- Yes - No

11- Do you think that the number of departments at each organizational level is
- Too many - Acceptable - Unacceptable

12- Is there coordination between your administration or department and others ?
- Yes - To some extent - No

13- If it is no, do you think that administrations require
- Incorporating - Canceling
- Dividing - Creating a new one.
- No changes

14- Do you think that the A.S.R.T's organization structure is suitable to achieve its goals ?
- Suitable - Suitable to some extent
- Unsuitable

15- What are problems that hinder the A.S.R.T's organization structures to function effectively ?

16- What are your suggestions for improving the A.S.R.T's organization structure ?

Appendix (B) : Employee questionnaire :

1- Is the A.S.R.T's organization structure flexible in dealing with new variables ?
- Yes - No

2- Does the A.S.R.T's organization structure facilitate the flow of work ?
- Yes - To some extent - No

3- Do you think that the coordination between your administration or department and others is
- Enough - Enough to some extent - Not enough

4- Do you think that there is a need for a direct contact ?
- Yes - No

5- Does the size of your administration or department suit the quantity of work ?
- Suitable - Suitable some extent - Unsuitable

6- Does the number of employees in your administration or department suit the size of workload ?
- More than required - Less than required - Suitable .

7- Does the number of employees in your department balance to its counterpart of other departments in the same administration ?

- Yes - To some extent - No

8- Are employees' knowledge and skills in your administration or department homogeneous ?

- Yes - To some extent - No

9- Is the division of labor included in your department or administration ?

- Yes - No

10- Does your manager give you enough time for supervision ?

- Yes - No

11- To what extent your manager delegates his authority ?

- To a large extent - To some extent
- To a little extent - Never

12- Is the style of managing work in your department or administration characterized by ?

- Centralization - Decentralization - Both

13- Are the communication channels with your superiors open ?

- Yes - To some extent - No

14- Are your duties clearly defined ?

- Yes - To some extent - No

15- Do you think that your administration or department requires

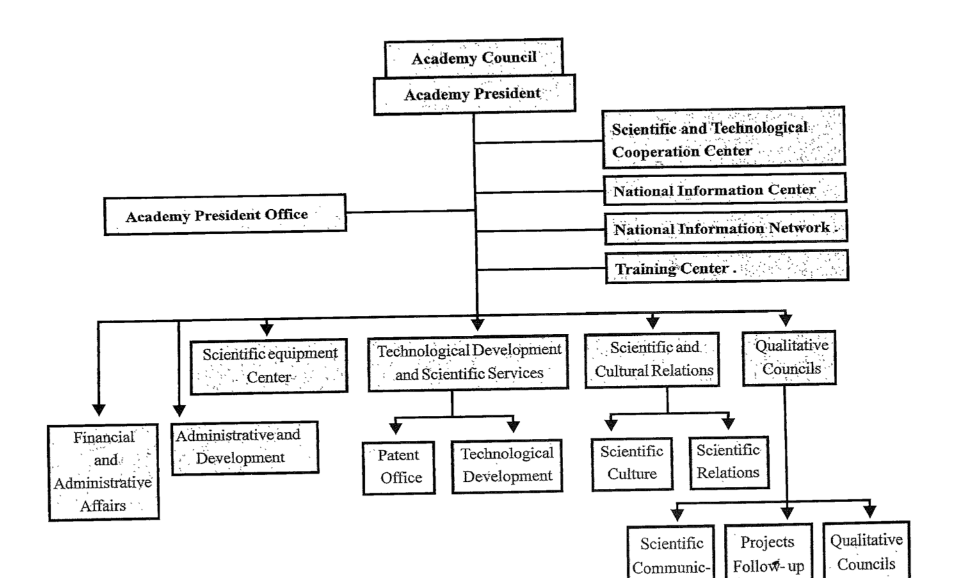
- Incorporating - Dividing - Creating a new one
- No changes - Canceling

16- Does the A.S.R.T's organization structure suitable to achieve its goals ?

- Suitable - Suitable to some extent - Unsuitable

17- What are problems that hinder the A.S.R.T's organization structure to function effectively ?

18- What are suggestions for improving the A.S.R.T's organization structure ?



Appendix C : The organization chart of the A.S.R.T.

أثر بيئة العمل الإدارية على أداء العاملين فى ظل المتغيرات العالمية المعاصرة . دراسة تطبيقية على صناعة النسيج والملابس الجاهزة فى ج.م.ع

إعداد

جوزيف عبده بولس

مقدمة :

إن الموارد البشرية أصبحت تشكل أكبر مورد تنافسى فى الإقتصاد العالمى الجديد . كما أنها هى السبب الحقيقى وراء نجاح الشركات فى الأسواق العالمية Jeffrey Pfeffr [1] ولقد تزايدت أهمية عنصر الموارد البشرية . وكيفية إدارتها يوماً بعد يوم . لأن الموارد الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من خلال إنتشارها . فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة فى الإنتاج . والحصة السوقية . ودرجة الحماية التى توفرها الدولة . والإعتماد على مصادر التمويل الأقل تكلفة . لم يعد لها نفس التأثير الذى كانت تتمتع به فى الماضى .

فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة . وبالتالى أصبح الحفاظ على التفوق التكنولوجي أمر صعب المنال ، خصوصاً بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الآلية التى جعلت التصميم والإنتاج فى متناول الجميع ، بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الإبتكارات بعد مضى وقت قصير على ظهورها أما الشركات التى كانت تعتمد على الحماية فة مواجهة المنافسة العالمية ، فإن القوانين العالمية الحالية والإتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة (الجات) . قد تفتح الأسواق فى وجه المنافسة بدون حماية تذكر .

وكذلك فإن الإعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة ، قد أصبح غير ذى معنى بسبب سهولة نقل الأ موال من مكان إلى آخر ، كما ان إقتصاديات الإنتاج الكبير لم تعد عاملاً هاماً بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المتعددة للمستهلكين .

لذلك ومع إنخفاض التأثير النسبى لعوامل التنافس الأخرى أصبح العاملون وطرق العمل ومناخ العمل أهم العوامل المحددة للنجاح ، والقدرة على التنافس فى ظل التحديات الجديدة ، حيث يسود الآن نظام جديد للأعمال تشتد فيه التنافسية ، وتبرز فيه سمات العولمة التى تتخطى حدود الزمان والمكان [2] هذا بالإضافة إلى أن النجاح الذى يتحقق من خلال الأدوار السليمة للعاملين يكون غير مرئياً ، وبالتالى يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا ، وإن إدارة العاملين تشكل منظومة متكاملة فإذا نقل أو قلد جزء منها بدون الكل وطبق فى بيئة مختلفة لا يعطى نفس النتائج .

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى ما يلى :-

١- إن هذه الدراسة تضع قطاعاً اقتصاديا هاماً من القطاعات المؤثرة على إقتصاد الدولة وهو قطاع النسيج والملابس الجاهزة موضوعاً للبحث والدراسة ، وهو القطاع الذى يتميز بالعمالة الكثيفة وذلك بهدف تحليل وتشخيص مشكلات بيئة العمل الإدارية ، والتى يمكن أن تؤثر على أداء العاملي.

٢- إن هذه الدراسة تتعلق عنصر الموارد البشرية الذى يعتبر أهم مورد تنافسى فى الإقتصاد العالمى الجديد .

٣- أهمية إلقاء الضوء على بيئة العمل الإدارية أو الثقافة التنظيمية فى الشركات المصرية ، وخاصة بعد إختلاف العديد من المفاهيم والأساليب الإدارية العالمية . والى أى مدى يمكن أن تؤثر هذه البيئة على أداء العاملين فى منظمات الأعمال ، وهل ساهمت فى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المصرية أم لا !

٤- إن صناعة النسيج والملابس الجاهزة من الصناعات التى

تتفق وظروف مصر الإقتصادية حيث أنها صناعة لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة ، وعائدها سريع ومرتفع وتسمح بتشغيل أعداد كبيرة من العاملين لذا وجب الإهتمام بها والعمل على تطورها وزيادة قدرتها التنافسية من خلال الإهتمام بدراسة مشكلاتها والعمل علي تقديم حلول ومقترحات وتوصيات تساهم في تحسين أدائها العالمي .

٥- تحديد أهم الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية والادارية السائدة في بيئة العمل والتي تؤثر علي أداء العاملين داخل المنظمات .

٦- تتناول هذه الدراسة بعض الأبعاد الخاصة ببيئة العمل الإدارية . والتي تعتبر من الأبعاد الجديدة ، مثل توجه المنظمة بالسرعة في أداء المهام والأعمال ، والتوجه بالعميل ، التوجه بالابتكار والتطوير .

أهداف الدراسة :

١- تهدف الدراسة النظرية الي الوصول الي تحديد مفهوم بيئة العمل الادارية . وأبعادها وتأثيرها علي أداء العاملين حتي يصبح هذا الأداء ميزة تنافسية أمام الشركات المختلفة في بيئة الأعمال .

٢- الوصول الي أهمية وجود مناخ تنظيمي أو ثقافة تنظيمية تساعد على إفراز عاملين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لزيادة القدرة التنافسية للشركات المصرية .

٣- الوصول الي أهم القيم التنظيمية التي يجب توافرها في بيئة العمل الإدارية ، والتي تساعد علي زيادة القدرة التنافسية للشركات من خلال عنصر الموارد البشرية .

٤- التوصل الي مجموعة من التوصيات التي تساعد علي رفع مستويات أداء العاملين في مجال الصناعات النسجية .

٥- عمل مقارنة بين أداء قطاع الأعمال والقطاع الخاص للمنظمات التي تعمل في صناعة النسيج والملابس الجاهزة.

٦- تحديد لأهم أبعاد بيئة العمل الإدارية المؤثرة علي أداء العاملين .

٧- تحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للصناعات النسجية المصرية .

مشكلات الدراسة :

من خلال المقابلات والدراسات الإستطلاعية توصل الباحث إلى :

١ - أن هناك خلل فى بعض جوانب العمل الإدارية فى بعض شركات النسيج والملابس الجاهزة والذي قد يؤثر على أداء هذه الشركات وأداء العاملين فيها .

٢ - ان هناك فجوة بين التغير الحاصل في البيئة الخارجية والتغيير الحاصل في البيئة الداخلية .

٣ - ان هناك تباين في اداء العاملين بين الشركات المختلفة سواء من جانب انتاجية ودرجة العامل ودرجة ولاءه وانتماءه للمنظمة التي يعمل بها .

٤ - أن هناك العديد من القيم الساليه المنتشرة داخل بيئة العمل الإدارية ومركزية القرارات ، وانتشار الخوف والبيروقراطية والنظم الروتينية ، وعدم الثقة بين العاملين والإدارة وبينهم بعضهم نحو البعض ، مما يؤثر علي أداء العاملين .

٥ - هناك اختلاف في الأساليب الإدارية المتبعة بين الشركات المختلفة ، وكذلك هناك إختلاف فى مستوى الاداء .

٦ - هناك تباين بين شركات النسيج والملابس الجاهزة من حيث نتائج الاعمال الربحية والأداء .

كل هذه الاختلافات والتباين يجعل من الضرورة البحث للوصول إلى تحديد تأثير بيئة العمل الإدارية أو الثقافية التنظيمية علي مستوي أداء العاملين وما هي أهم العناصر التي تمثل بيئة العمل الإدارية للشركات محل الدراسة وكذلك

تحديد العناصر الأكثر تأثير على الأداء .

وبذلك يمكن صياغه مشكلة *الدراسة* كما يلي :

"إلى أي مدي يمكن أن تؤثر بيئة العمل الإدارية علي مستوي أداء العاملين وخاصة بعد تنامي دور عنصر المورد البشري في التاثير علي القدرة التنافسية للشركات في ظل التحديات العالمية الجديد .

فروض *الدراسة* :

الفرض الاول :

هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين توجه المنظمة بالإبتكار والتطوير واداء العاملين .

الفرض الثانى :

توجد علاقة جوهرية ذات دلالة احصائية بين توجه المنظمة الجماعى وقدرتها على التصدير .

الفرض الثالث :

توجد اختلافات جوهرية ذات احصائية فى اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الادارية بين شركات قطاع الاعمال والقطاع الخاص

الفرض الفرعى الاول :

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو توجه المنطمة بالابتكار والتطوير ، فى كل من شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الفرض الفرعى الثانى :

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو توجد المنطمة بالعمل الجماعى ، فى كل من شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الفرض الفرعى الثالث :

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو توجه المنطمة بالعاملين ، فى كل من شركات قطاع الأعمال و القطاع الخاص .

الفرض الفرعى الرابع :

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو توجد المنطمة بالعميل ، فى كل شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الفرض الفرعى الخامس :

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالسرعة فى أداء الاعمال، فى كل شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الفرض الرابع :

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين توجه المنظمة بالعميل وتوجهها بالسرعة فى انجاز الأعمال والمهام .

الفرض الخامس :

التغيرات الخمسة المستقلة تفسر أسباب التغير فى مستوى أداء العاملين .

المتغيرات الرئيسية للدراسة :-

المتغير التابع : مستوى أداء العاملين

المتغيرات المستقلة : أبعاد بيئة العمل الإدارية المختارة مجال للبحث .

١ - مدى توجه المنظمة بالابتكار والتطوير .
٢ - مدى توجه المنظمة بالعاملين .
٣ - مدى توجه المنظمة بالعمل الجماعى .
٤ - مدى توجه المنظمة بالعميل .
٥ - مدى أوجه المنظمة بالسرعة فى اداء الاعمال .

اسلوب الدراسة :

اعتمد الباحث فى إجراء هذه الدراسة على كل من أسلوبى الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية .

ويمكن توضيح ذلك فيما يلى :-

الدراسة النظرية :-

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على كل البيانات الثانوية المطلوبة لتحقيق اهداف هذه الدراسة من مصادرها المختلفة .

البيانات الثانوية :

البيانات المتوافرة فى المراجع العلمية والدوريات والمقالات والدراسات العربية والإجنبية التى تناولت موضوعات الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمى والأداء والتدريب والاتصالات والمشاركة والقيم التنظيمية ، وتقييم الأداء والأجور والمكافئات والتناوب الوظيفى وطرق العمل وتفويض السلطات وطرق اتخاذ القرارات .

وكذلك البيانات الخاصة بصناعة النسيج والملابس الجاهزة في ج.م.ع لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاصة بصناعه بتصدير المنسوجات والملابس الجاهزة .

مصادر الحصول على البيانات الثانوية :

تم الحصول على البيانات الثانوية من المصادر التالية :

المراجع المتوافرة فى مكتبات كليات التجارة بجامعة القاهرة وعين شمس وأكاديمية السادات للعلوم الإدارية والمركز الثقافى الأمريكى والمركز الثقافى البريطانى والجامعة الأمريكية ، غرفة الصناعات النسيجية وصندوق دعم الصادرات .

البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية المتوافرة عن صناعة النسيج والملابس الجاهزة .

الإطلاع على عدد من الأبحاث العلمية التى تناولت هذا الموضوع من خلال أكثر من بحث Searsh من قواعد البيانات بشبكة الإنترنت العالمية .

نشرات البنك المركزى المصرى والجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .

الدراسة الميدانية :-

أعتمد الباحث فى إجراء الدراسة الميدانية على أسلوب الإستقصاء للحصول على البيانات الأولية اللازمة لإختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها .

أسلوب جمع البيانات :

اعتمد الباحث فى جمع البيانات الأولية من خلال إجراء المقابلة الشخصية مع المستقصى منهم ، وذلك على النحو التالى .

١- قائمة الإستقصاء الأولى والخاصة بالشركة محل الدراسة وتم توجيه هذه القائمة إلى إدارة الشركة ممثلة فى مالكها أو المدير المسئول لأن البيانات المطلوبة تتوافر لديهم .

٢- قائمة الإستقصاء الثانية والخاصة بالعاملين فى الشركة محل الدراسة وقام الباحث بإعداد هذه القائمة بهدف جمع البيانات عن المتغيرات الديمجرافية للعاملين واتجاهاتهم نحو بيئة العمل الإدارية ، ومستوى أدائهم ، وتم توجيه هذه القائمة إلى العاملين بالشركات محل الدراسة .

تفريغ القوائم وتحليل البيانات :

تم تفريغ قوائم الاستقصاء وتحليل البيانات بإستخدام الحاسب الآلى والبرنامج الإحصائى Spss 7.5 for window وتم إجراء التحليل واختبار الفروض باستخدام التوزيعات التكرارية ، والنسب المئوية ، ومقاييس النزعة المركزية ، ومعامل ألفا ومعامل الإرتباط الثنائى والجزئى ، ومعامل الإنحدار الخطى ، وغيرها من الأساليب الإحصائية المناسبة .

مجتمع الدراسة :-

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات والمصانع التى تعمل صناعة النسيج والملابس الجاهزة في ج.م.ع ويتميز هذا المجتمع بالكبر والإنتشار الجغرافي خاصة في القاهرة والوجه البحري . وهذا المجتمع له إطار محدد وسجل أسماء هذه الشركات ومتوافر لدى أكثر من جهة نذكر منها الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ، غرفة الصناعات النسيجية ، وكذلك متوافر لدى الشركات المتخصصة فى عمل وطباعة دليل المصانع المتخصصة عام ١٩٩٩.

عينة الدراسة :

نظراً لأن مجتمع الدراسة مجمتع غير متجانس من حيث التخصص و الانتشار الجغرافي . وله إطار محدد وكامل غير متقدم (دليل مصانع النسيج والملابس الذى يحتوى على أسماء وعناوين هذه الشركات ، وقد أعد هذا الدليل عام ١٩٩٩).

لذلك فإن أنسب عينة يمكن اختيارها والاعتماد عليها هى العينة الاحتمالية العشوائية الطبقية Stratifed Random Sampling بحيث تكون موزعه طبقا لتوزيع الطبقات في المجتمع لأصلي وذلك اعتماداً على تخصص المصنع نسيج أو ملابس جاهزة الموقع الجغرافي .

وحدة المعاينة :

وحدة المعاينة في هذه الدراسة هى أحد العاملين بالشركات التي تشملهاعينة الدراسة. ويرى الباحث أن وحدة المعاينة لابد وأن تكون من العاملين في المراكز الاداريـة أو الإشرافية سواء مدير أو رئيس قسم أو رئيس وردية .

تقدير حجم العينة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات والمصانع التي تعمل في صناعة النسيج والملابس الجاهزة في ج . م . ع ، ويتميز هذا المجتمع بأنه مجتمع كبير جدا يصل إلى المليون عامل حيث يقدر عدد العاملين في هذه الصناعة بنسبة ٥٥٪ من حجم العاملين بالدولة [٣] . ورغم التضارب حول عدد العاملين إلا أن الشئ المؤكد أن هذا العدد يفوق بكثير الأرقام المعلنة . وقد تأكد الباحث من ذلك من خلال المقابلات العديدة التي أجراها مع عدد من المتخصصين في هذه الصناعة . ومن هنا يرى الباحث أن حجم العينة يجب أن لا يقل عن ٣٨٤ مفرده وذلك بالرجوع إلى جدول العينات الإحصائية لتحديد الحجم الملائم للعينة عند معامل ثقة ٩٥٪ ونسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها فى مجتمع البحث ٥٠٪ وعند معامل خطأ ± ٥٪ ، نجد أنه عندما يصل حجم المجتمع أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ فإن حجم العينة المناسب يجب أن لا يقل عن ٣٨٤ مفردة [٤] وحيث أن مصانع النسيج والملابس يعمل بها أكثر من ٥٠٠٠٠٠ عامل فإن عدد مفردات العينة المختارة يجب أن لا يقل عن هذا العدد .

وقام الباحث بتوزيع عدد ٥٠٥ إستمارة على العاملين بالشركات محل الدراسة مع مراعاة أن يتم توزيع عدد ٥ إستمارات على العاملين بالشركات محل الدراسة . ومع عدم الإخلال بنسب توزيع العينة طبقاً للمجتمع الأصلى سواء من حيث التخصص أو من حيث التوزيع الجغرافى وقد كانت عدد الإستمارت الصالحة ٤٥٠ إستمارة ونسبة الإستجابة كانت ٨٨٪ ويتضح ذلك تفصيلياً فى المبحث الأول من الفصل الرابع فى الدراسة .

ونظراً لأن موضوع الدراسة هو قياس أداء العاملين ومعرفة إتجاهاتهم نحو أبعاد الثقافة التنظيمية فقد روعى أن يكون لكل شركة أكثر من إستمارة حتى تتجنب تحيز أحد العاملين ، ولأنه من غير المعقول والمقبول أن نحكم على ثقافة شركة وأدائها من خلال فرد واحد أو عامل واحد .

حدود الدراسة :

١ - اقتصرت الدراسة على شركات النسيج والملابس الجاهزة المسجلة بمصلحة الشركات المصرية وغرفة الصناعات النسيجية.

٢ - اقتصرت الدراسة على خمسة أبعاد فقط من أبعاد الثقافة التنظيمية أو بيئة العمل الإدارية التى يرى الباحث أنها تأثيراً على أداء العاملين من غيرها .

٣ - تغطى الدراسة الفترة الزمنية من ١٩٩٦ إلى ٢٠٠٠ .

٤ - على الرغم من أن هناك العديد من أساليب وطرق قياس الأداء الخاص بالعاملين إلى أن الباحث اختار طريقة التقييم الذاتى لقياس الأداء وذلك لعدم إتفاق الشركات على طريقة واحدة لقياس الأداء .

٥ - يستخدم الباحث مستوى ثقة ٩٥٪ فى إختيار عينة البحث وتعميم النتائج وهو المستوى الأكثر قبولاً فى الدراسات الإجتماعية .

مكونات الدراسة :

قام الباحث بتقسيم موضوعات الدراسة إلى فصول رئيسية وذلك على النحو التالى :

مقدمة الدراسة : ويتضمن مقدمة الدراسة من حيث الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسلوب تحقيقها .

الفصل الأول : أهمية صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة للإقتصاد القومى .

المبحث الأول : التحديات الناتجة عن المتغيرات الإقتصادية .

المبحث الثانى : الدراسات السابقة .

الفصل الثانى : التحديات العالمية .

المبحث الأول : التحديات الناتجة عن المتغيرات الإقتصادية .

المبحث الثانى : الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات).

الفصل الثالث : مفهوم وأبعاد بيئة العمل الإدارية والثقافة التنظيمية .

المبحث الأول : مفهوم العمل الإدارية والثقافة التنظيمية .

المبحث الثانى : أبعاد الثقافة التنظيمية .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية .

المبحث الأول : مقدمة الدراسة الميدانية .

المبحث الثانى: الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة .

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

١/٥ نتائج تحليل البيانات الخاصة بالشركات محل الدراسة :

يرى الباحث أنه من الضرورى إلقاء الضوء حول بعض نتائج تحليل البيانات الخاصة بالشركات محل الدراسة .

أ - أن نسب تصدير شركات النسيج والملابس الجاهزة ضئيلة جداً حيث أن ٦٢٪ من عدد هذه الشركات نسبة التصدير الخاصة بها أقل من ٥٪ من إجمالي المبيعات ، أو بالأحرى أن هذه النسبة من الشركات لا تقوم بالتصدير مطلقا ، هذا في حد ذاته يشكل علامة استفهام كبيرة إذا عرفنا المزايا العديدة لهذه الصناعة ، حيث تتمتع هذه الصناعة بإنخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالدول الأوروبية وأمريكا ، وكذلك لديها ميزة نسبية لا تتوافر لغيرها من الدول المتمثلة في القطن المصري طويل التيلة ، والذي له سمعة عالمية كبيرة لم تستغل حتى الآن .

وإذا ركزنا على تصدير الملابس الجاهزة ، فنجد أن النسبة الحالية للتصدير يمكن أن تزداد وبشكل كبير خاصة بالنسبه لأصناف القميص القطن الرجالى (الكلاسيك) ألذى يصنع من غزول رفيعة لقطن المصرى الخالص (١٠٠ ٪ قطن) وذلك لزيادة حجم الطاب فى الأسواق الأوروبية والأمريكية علي هذا النوع من الملابس . وكذلك يمكن التركيز علي تصدير أقمشة التريكو المتمثلة في التي شيرت المصنوع من القطن المصرى الخالص .

ويرى الباحث أن أمام هذه الصناعة سواء المنسوجات أو الملابس الجاهزة . فرص جيدة للتصدير . يجب استغلالها حتى نتمكن من زيادة نسب التصدير . وان كان يفضل التركيز علي تصدير الملابس الجاهزة لإرتفاع القيمة المضافة عن المنسوجات .

ب- تتميز صناعة النسيج و الملابس الجاهزة بأنها صناعة كثيفة العمالة . وهدا ما أكدته نتائج التحليل حيث نجد أن متوسط عدد العاملين في الشركات التي تعمل في صناعة المنسوجات ٣٠٠ عامل ، ومتوسط عدد العاملين في الشركات التي تعمل في صناعة الملابس الجاهزة ١٥٠ عامل . ويشير ذلك إلى قدرة هذه الصناعة علي استيعاب عدد كبير من العاملين ، ومن ثم المساهمة في حل مشكلة البطالة . لذلك يوصي الباحث بالإهتمام بصناعة الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة علي أساس اعتبارها من المنافذ الهامة لحل مشكلة البطالة في مصر .

ج - أن هذه الصناعة يمتلكها كلاً من قطاع الأعمال العام بنسبة ١٠ ٪ ، و القطاع الخاص بنسبة ٩٠٪ ويري الباحث

بعد تحليل البيانات ، أن أداء قطاع الأعمال العام أقل من أداء القطاع الخاص . لذلك فأنه أفضل للحكومة أن ترفع يدها عن هذه الصناعة ، وتستمر في خصخصة باقي الشركات . وترك هذا المجال للقطاع الخاص الذي اثبت بما لايدعو مجالا للشك ، نجاحه في قيادة هذه الصناعة وهناك عدد من شركات القطاع الخاص التي تقوم بالتصدير بكامل طاقتها ، بل أن هناك عدد مصانع أنشئت بهدف التصدير . لذلك يوصي الباحث بدعم و مساندة القطاع للقيام بهدا الدور الذى يساهم كثيرا في دفع عجلة التنمية و التطوير الاقتصادى .

٢/٥ نتائج اختبار *الفروض* و *التوصيات الخاصة* بها :

فيما يلي نتائج اختبار الفروض الخاصة بالدراسة و التوصيات التي يمكن استخلاصها من هذه النتائج ، والجهة المختصة بكل توصية . ونظرا لأن نتائج الدراسة تتعلق ببيئة العمل الإدارية لذلك فان التوصيات التالية يتم توجيهها إلى إدارة منظمات الأعمال

٢/٥ /١ نتيجة إختبار *الفرض الأول* :

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم، ويقبل الفرض البديل الذي يشير إلى أن :

"هناك علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين توجه المنظمة بالإبتكار و التطوير و أداء العاملين ".

وهذا معناه أنه كلما توجهت المنظمة بالإبتكار و التطوير كلما ارتفع أداء العاملين فيها ، و العكس بالعكس. أى أن الاهتمام بوجود بيئة عمل ابتكارية سوف يساهم في ارتفاع أداء العاملين .وأن المنظمات التي تتوجه بالابتكار و التطوير يتميز أداء العاملين فيها بالأداء المرتفع و المتطور عن تلك المنظمات التي لا تتوجة بالابتكار و التطوير .

وفيما يلي مجموعة من الأفكار و الخلاصات التي تم استنتاجها و التي يمكن من خلالها طرح مجموعة من التوصيات للإدارة في منظمة الأعمال:

١ - يجب على الإدارة الواعية نشر ثقافة الابتكار و التطوير داخل المنظمة، و يجب أن يشمل الابتكار و التطوير ثلاثة أبعاد :

أ - الابتكار المنظم الذي يتطلب وجود نظم وأساليب علمية مقنعة ، مبنية على إدارة علمية مخططة للابتكار .

ب - الابتكار الجماعى بمعنى وجود فرق عمل مبتكرة و ثقافة ابتكارية ، تسود كافة نشاطات المنظمة و تدعمها قيادة تتبنى استراتيجية المخاطرة المحسوبة .

جـ - الابتكار الفردى الذى يفترض أن كل فرد فى المنظمة قادر على الإبداع فى مجاله .

٢ - الابتكار و التطوير يعد ضرورة هامة لمواجهة تحديات العالم الجديد ،الذى يتميز بحالة ديناميكية و تطور سريع . فإذا كان التغير و التطوير فى البيئة الخارجية للمنظمة كبير و سريع ، فكيف لا يكون هناك بيئة داخلية قادرة على التحرك و التغير و المواءمة مع المتغيرات الخارجية ، و تعتبر بيئة العمل الإدارية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة و يجب أن تتميز هذه البيئة الإدارية بتوفير مناخ داعم للابتكار ليصبح الابتكار و الخلق و الإبداع من السمات الأساسية لبيئة العمل الإدارية .

٣- أن صناعة النسيج والملابس الجاهزة من الصناعات التى تتميز بالتغير السريع والموضة وكثرة الموديلات لذلك لابد من أن يتوفر لكل شركة تعمل فى هذا المجال إدارة أو قسم أو وحدة صغيرة للبحوث والتطوير حتى يمكنها ايجاد الجديد دائماً لأنه بدون ابتكار وتطوير لا يمكن لهذه الشركة الاستمرار والنمو .

٤- يجب على الإدارة العليا أن تنظر إلى الانفاق على البحوث والتطوير نظرة مختلفة لأنه حتى الآن تنظر الى البحوث والتطوير على أنها إسراف قد لا يعود على المنظمة بشئ وهذه النظرة هى التى جعلت كثيراً من الشركات لا تهتم بإنشاء قسم للبحوث والتطوير .

٥- إن قانون الملكية وتطبيق اتفاقية الجات سوف يعاقب الذين يقلدون غيرهم من المنتجين المبتكرين . وأن أغلب شركات النسيج الجاهزة فى مصر تعتمد فى نتاجها على شراء

موديلات أجنبية وتقليدها وهذا غير ممكن في المستقبل بعد تطبيق بنود اتفاقية الجات المتعلقة بالملكية الفكرية لذلك يجب على الإداريين الاهتمام بإنشاء قسم خاص للبحوث والتطوير تكون من مسئوليتها ابتكار منتجات جديدة .

مما سبق يتضح ضرورة جعل بيئة العمل الادارية بيئة أحد أبعادها الرئيسية هو التوجه بالإبتكار والتطوير ويوصى الباحث بوضع خطة عاجلة لتحقيق ذلك من خلال اتخاذ بعض الإجراءات و الأساليب الإدارية منها :

- ضرورة إنشاء إرارة أو قسم للبحوث والتطوير .
- ضرورة تخصيص ميزانية للبحوث التطوير .
- ضرورة تخصيص ميزانية للبحوث التطوير .
- ضرورة إرسال العاملين لبعثات تدريبية بالخارج .
- أن الابتكار والتطوير وانتاج منتجات جديدة . ولابد وان يشكلان بؤرة تركيز الشركة .
- أن يعطى الفرد حرية طالما كان ذلك فى مصلحة ابتكار حلول جديدة .
- أن تكون الشركة دائما مستعدة لتحمل تكاليف ومخاطر الإبتكار والتطوير.
- أن تجعل الابتكار والتطوير لا يقتصر على قسم أو إدارة بل يشمل جميع الأقسام الإدارية
- أن تقيم المسابقات لتقديم الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة.
- أن يعقد وبشكل دوري ومنتظم اجتماعات لمناقشة وتحليل الأفكار الجديدة .

٥/٢/٢ نتيجة اختبار الفرض الثاني :

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم، ويقبل الفرض البديل الذي يشير إلى.

"وجود علاقة جوهرية ذات دالة إحصائية بين توجه المنظمة بالعمل الجماعي، وقدرتها على التصدير."

أي أنه كلما توجهت المنظمة بالعمل الجماعي كلما إزدادت قدرتها علي التصدير والعكس بالعكس . الشركات التي تتميز بالفردية في الأداء تقل قدرتها علي التصدير. وفيما يلي مجموعة من الأفكار والخلاصات التي تتم استنتاجها والتي يمكن من خلالها طرح مجموعة من التوصيات للإدارة في منظمات الأعمال:-

١- إن شركات النسيج والملابس الجاهزة تتميز بكبر عدد العاملين فيها فأداء هذه الشركات يعتمد علي أداء عدد كبير من العاملين ، لذلك فمن الضروري الإعتماد علي العمل الجماعي الذي يعد أساس نجاح هذه الصناعة. كما أن مراحل إنتاج هذه الصناعة كثيرة وعديدة مما يزيد من الحاجة إلي العمل الجماعي. ومن هنا يوصي الباحث بضرورة تبني الإدارة في هذه الشركات الفكر الجماعي والعمل الجماعي.

٢- من أبرز الدروس المستفادة من التجربة اليابانية وتجارب النمور الأسيوية والشركات العالمية الرائدة ، أن العمل الجماعي يمثل عاملا مشتركا يفترض وجوده في كل البيئات والثقافات التي كان النجاح حليفها .

٣- يجب أن يدرك المديرين أنهم ليسو مسئولين عن أنفسهم فقط بل هم مسئولون عن مرؤ سيهم أيضا، وأن الإدارة هي مهنة التحديات المستحيلة واتجاهاتهم هي التي تحدد إلي أين هم ذاهبون ، والاتجاه الايجابي يدفعهم ورفاقهم إلي الأفاق والعكس بالعكس لذلك لابد، أن يعملون مع مرؤ سيهم في تعاون كامل لتحقيق أهداف المنظمة .

- أن أحد التحديات العالمية الجديدة هو التكتلات الإقتصادية، والتحالفات الإستراتيجية وليست هذه التكتلات إلا نوع من العمل الجماعي . لذلك يوصي الباحث في هذا الشأن بأن يدعو الشركات المصرية إلي تبني وجهة النظر هذه واقامة تحالفات فيما بينهم . فيمكن علي سبيل المثال أن يقام تحالف بين شركات النسيج مع شركات الملابس الجاهزة حتي يمكنهم تصدير منتج نهائي (ملابس جاهزة) يخدم كل من الشركتين . وهناك تجارب عديدة تمت في هذا المجال حيث يقام نوع من المشاركة بين الشركتين بهدف التكامل فيما بينهم لخدمة الأهداف المشتركة .

• أن العمل الجماعى يجب أن يشمل أيضاً التفاعل بين كل من شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص والجامعات ومنظمات الاعمال وإلغاء عدم الثقة المتبادل بين الأطراف المختلفة فمثلاً على الجامعات أن تدرك أنها يجب أن تعمل فى اطار تعاونى مع منظمات الاعمال حتى يمكنها تخريج خريجين تتناسب معارفهم وقدراتهم مع إحتياجات سوق العمل .

• لابد من مراجعة أساليب تقييم الأداء ونظام الأجور والمكافئات التى تعتمد على تقييم الأداء الفردى والإنتقال إلى أساليب أخرى تعتمد على مكافأة الأداء الجماعى .

• يجب الاهتمام بوجود بيئة عمل إدارية تبعث على الثقة بين الأفراد حيث أن الثقة تساهم بشكل كبير فى العمل الجامعى وعدم الثقة يدمر العمل الجماعى ويرى الباحث أن الثقة تعتبر من أهم العوامل التى يرتكز عليها اقامة تعاون مشترك مثمر .

٥- ان العمل الجماعى أو الفكر الجماعى يجب أن يتم نشره فى كل أنحاء حياتنا اليومية فى البيت والمدرسة والنادى وأماكن العمل حتى يصبح العمل الجماعى اسلوب حياة لذلك لابد من زرع هذه القيمة الهامة من خلال عمل برنامج كامل متكامل يساهم فى القضاء على الفردية ونشر فكرة العمل الجماعى .

٥/ ٢/ ٣ *نتيجة اختبار الفرض الثالث* :

" توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو بعض أبعاد بيئة العمل الإدارية فى كل من شركات قطاع الاعمال العام والقطاع الخاص "

أى أن هناك اختلاف فى توجه منظمات قطاع الاعمال العام عن توجه منظمات القطاع الخاص نحو ابعاد بيئة العمل الإدارية ونوضح ذلك من خلال نتائج الفروض الفرعية التالية.

٥/ ٢/ ٣/ ١ *نتيجة الفرض الفرعى الاول* :

نتيجة التحليل الاحصائى يمكن أن يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل الذى يشير الى .

"توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو المنظمة بالإبتكار والتطوير فى كل شركات قطاع العام والقطاع الخاص ."

وهذا معناه ان أغلب شركات قطاع العام لاتتوجه بالابتكار والتطوير . فى حين أن شركات القطاع الخاص يتوجه أغلبها بالإبتكار والتطوير . وبذلك يمكن طرح بعض الافكار والتوصيات التى يمكن توجيها بشكل خاص الى الحكومة ممثلة فى وزارة قطاع الأعمال العام .

٥/ ٢/ ٣/٢ *نتيجة الفرض الفرعى الثانى* :

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض الفرض البديل ويقبل فرض العدم الذي يشير إلى .

" لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعاملين فى كل من شركات قطا ع الأعمال العام والقطاع الخاص . "

ويعنى ذلك أن شركات قطاع الاعمال العام وشركات القطاع الخاص يتوجه كل منهم بالعاملين ولا توجد فروق بين القطاع الخاص وقطاع الأعمال العام .

٥/ ٢/ ٣/ ٣ *نتيجة اختبار الفرض لفرعى الثالث* :

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم ويقبل الفرض الذى يشير الى : " وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصاميه في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعمل الجماعي في كل من شركات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص."

أى أن شركات القطاع الخاص أكثر توجها بالعمل الجماعى عن شركات قطاع الأعمال العام .

٥/ ٢/ ٣/ ٤ *نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع* :

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل الذي يشير إلى.

"هناك اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائيه فى اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعميل في كل من شركات قطاع العام و القطاع الخاص".

أي أن شركات القطاع الخاص تتوجه منظماتها بالعميل أكثر من شركات قطاع الأعمال العام .

٥ / ٢ / ٣ /٥ نتيجه اختبار *الفرض الفرعي الخامس* :

نتيجه التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم و يقبل الفرض البديل الذي يشير إلى .

"توجد اختلافات جوهريه ذات دلاله إحصائيه في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالسرعة في أداء المهام و الاعمال في كل من شركات قطاع الاعمال العام و القطاع الخاص".

أى أن شركات القطاع الخاص تتوجه بالسرعة في أداء المهام والأعمال عن قطاع الأعمال العام الذي لا يتوجه بالسرعة في أداء الأعمال .

ومن خلال النتائج السابقة والمتعلقة بمدى توجه قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص بالأبعاد الخاصة ببيئة العمل الإدارية . يمكن توضيح مجموعة من الأفكار والخلاصات التي يمكن من خلالها طرح مجموعة من التوصيات لشركات قطاع الأعمال العام العاملة في صناعة النسيج والملابس الجاهزة :-

١- يمكن تفسير ارتفاع اداء العاملين فى القطاع الخاص عن العاملين فى شركات قطاع الأعمال العام إلى أسباب عديدة منها توجه منظمات القطاع الخاص بأبعاد بيئة العمل الإدارية المتمثلة في توجهها بالابتكار والتطوير وبالعمل الجماعى بالعميل وبالسرعة فى أداء المهام بالسرعة في أداء المهام والأعمال .

٢- نتيجة عدم اهتمام شركات قطاع الأعمال بخلق بيئة إدارية مشجعة للابتكار والتطوير أدى ذلك إلى فشل كثيرا من منتجاتها في الأسواق . وخاصة صناعة الملابس الجاهزة التى تعتمد على منتجات جديدة تتميز بالموضة . وهذا يفسر ضعف الاقبال على الملابس من قطاع الاعمال العام ، مما دعى الكثير من هذه الشركات الى تأجير محلاتها للقطاع الخاص (مثل ما حدث لشركات مثل عمر افندى وبيع المصنوعات المصرية عندما قامت بتأجير محلات الى مصانع ملابس الجاهزة ولقد اثبتوا نجاح فى هذا المجال لما تتميز به منتجاتهم من موديلات جديدة وحديثة .

٣- يرى الباحث أن توجه كل من شركات قطاع الاعمال العام والقطاع الخاص بالعاملين يعتبر مؤشر جيد على وجود هذه الشركات على بداية الطريق الصحيح ولابد من زيادة نشر هذا البعد داخل المنظمات حيث أن بيئة العمل الإدارية لابد وأن تكون بيئة مشجعة للعاملين من خلال تمكين العاملين و تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين والثقة فيهم . وتدريبهم وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم .

٤- لا تتوجه شركات قطاع الأعمال العام بالعمل الجماعى عكس شركات القطاع الخاص فهي تتوجه أغلبها بالعمل الجماعى وقد يكون هذه أحد أسباب نجاح القطاع الخاص عن قطاع الأعمال الخاص .

٥ - ينتشر في شركات قطاع الاعمال العام عدد من القيم السلبية مثل الفردية والسلبية والاستسلام ، وسياسة الوضع الراهن ، وعدم ضم التفويض ، سياسة الأمان والضمان . هذه القيم تنتشر بشكل كبير ولا تجعل هناك مكان للعمل الجماعي فانه عندما يكون هناك مركزية وتسلط إدارى وسياسات فوقيه . لا يمكن أن يكون هناك عمل جماعى .

٦ - أن توجه المنظمة بالعميل هو أهم أسباب نجاح الشركات لذلك فان توجه المنظمة بالعميل ضرورة لنجاحها . ويلاحظ أن شركات القطاع الخاص أكثر توجها بالعميل من شركات قطاع الأعمال العام وهذا يفسر سبب اختلاف أداء العاملين في كل منهم . كما يفسر نجاح أو فشل هذه الشركات .

٧ - أن البطء في أداء المهام والأعمال له أثر كبير على أداء العاملين والمنظمة . وله تأثير سلبي على الأرباح . ولابد وأن يشير الباحث إلى أن سرعة الاستجابة تعتبر أحد المزايا التنافسية الهامة .

هوامش البحث

1 - Jeffrey Pfeffr competitive through peope Harvard business school press boston 1994 .

٢ - على السلمى " دوررجال الأعمال فى مواجهة تحديات العولمة " المدير العربى العدد ١٤٥ ، يناير . ص ٣٢ .

٢ - د. مختار خطاب ، " العقبات التى تواجه صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة " مؤتمر تم أنعقاده فى كلية الفنون التطبيقية - جامعة حلوان - النسجية العدد ٢٩٣ يونيو٢٠٠١.

٤ - محمود صادق بازرعة ، " بحوث التسويق " بدون ناشر، ١٩٩٥-١٩٩٦ ، ص ١٨٧ .

ثقافة القيادة الإدارية وعلاقتها بإحداث التطوير التنظيمي "دراسة مقارنة لقطاع البنوك" للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال

إعداد
محمد فتحي شلقامي شعراوي
المعيد بقسم إدارة الأفراد والسلوك الإداري
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أولاً المقدمة :

أثبتت الدراسات الحديثة أهمية دور القيادة في إحداث التطوير التنظيمي بها وخاصة في مجال البنوك حتى يمكن لها أن تواكب المتغيرات البيئية المحلية والعالمية ، كما أثبتت أهمية الثقافة في مجال إدارة الأعمال سواء كانت ثقافة الفرد أو المنظمة أو المجتمع وأن الثقافة تفرز معايير سلوكية هي تحدد السلوك للأفراد والمنظمات و المجتمعات ، باعتبار القيادة الإدارية في المنظمات بمثابة أفراد وتحدد الثقافة أداءهم الإداري سواء كان هذا الأداء مواكب للتغير أم لا . ومن ثم فمن الأهمية الربط بين ثقافة القيادة الادارية وأداءها في التطوير التنظيمي في قطاع البنوك ، وقد اسفرت إحدى الدراسات عن مجموعة من المتغيرات التالية:

١ - القوى الداخلية في المنظمة والداعية للتغير وتتمثل في أهداف جديدة ، ورسالة المنظمة ، وتغير قيادات إدارية ، وضرورة زيادة الإنتاجية ، وعدم رضا العاملين ، وتدني مستويات الأداء بالنسبة لمستويات الأداء للبنوك العالمية .

٢ - القوى الخارجية عن المنظمة والداعية للتغير وتتمثل في العملاء والمستهلكون من الخدمات البنكية ، والمنافسون العالميون في ظل العالمية (العولمة) ، والموردون ، والقوانين والتشريعات .

٣ - القوى غير المباشرة والموجودة بالبيئة الخارجية . العامة وهي تحتوي على تغيرات اجتماعية في العادات والتقاليد ، وتغيرات في الظروف الاقتصادية ، وتغيرات سياسية ، وتغيرات تكنولوجيا ، التلوث والتصحر .... إلخ .

ومن أهم متغيرات البيئة المحلية هو القانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٩٨ الخاص بتنظيم مساهمة القطاع الخاص في رؤس أموال بنوك القطاع العام وذلك في ظل التخصصية التي تمر بها مصر وهذه المرحلة تواكب الاتجاهات الحديثة في الادارة وعلى وجه خاص الفكر السلوكي الحديث في الادارة . وكذلك القوانين والتشريعات التي تخص العمل المصري على سبيل المثال وليس الحصر ، قانون قطاع الاعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، وقانون رقم ١٩٩٢ الخاص بتعديل قانون البنوك والائتمان ، وقانون المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩١ وكذلك ظهور أنشطة جديدة مثل صناديق الاستثمار ، والصرف الآلي ، ونقاط التجارة .

وكذلك توجد مجموعة من المتغيرات في البيئة العالمية في القرن الواحد والعشرون ، وقد تكاثر على المديرين مجموعة متكاملة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية . ومع أن المغيرات قد تضمنت فرصا وتحديات إلا أن معظم ما تواجهه منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك على وجه الخصوص يمثل تحديات مؤثرة ليس فقط على المدى القريب أو المتوسط ، بل على المدى البعيد .

ثانياً أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في الوقوف على الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن تكون عليه ثقافة القيادة الادارية وعلاقتها بإحداث التطوير للبنوك السابقة وباعتبار ذلك معايير للقياس ما هو كائن فى السوق المصرفى المحليى ، ونظراً لأن العلم يتصف بالتراكمية فمن خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة الحديثة وجد أن محور اهتمامها بعلاقة القيادة الادارية بالتطوير التنظيمي على سبيل المثال : أن أساس تطبيق نظرية (z) في المنظمات اليابانية هي ثقافة الفرد والمنظمة والمجتمع هناك ، مثلاً ، ثقافة المنظمة تتسم بمنح الثقة للعاملين واشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والتشغيل طويل المدى .

وكما ذكر جوران في دليله للجودة أن أساس تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إحداث تغيير ثقافي بها ، وأن عماد التغير الثقافي هو أداء القيادة الادارية .

وبذلك وجد الباحث أهمية دراسات القيادة الادارية التي تؤدي للتطوير التنظيمي وخاصة في قطاع البنوك الذي تتصف طبيعة العمل به بثقافة مميزة من منظمات الأعمال ، ومن خلال محور اهتمام الدراسات السابقة بدور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي يفترض الباحث أن المحدد الرئيسي لأداء القيادة الادارية هو المحكات والمعايير التي تفرزها ثقافتها .

تتبع أهمية البحث من حيث الاهمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لما تؤديه البنوك من دوراً هاماً في السوق المحلي .

وإن الأساس في أن تكون رسالة البنوك مواتية للتغيرات العالمية والمحلية هوعمل قادة التطوير والذي تجدده المعايير التى تفرزها القيادة الإداريه .

وبذلك فمن الأهمية ومعرفة الثقافة الإدارية والمواتية لتطوير البنوك محل الدراسة لأنها تلعب دوراً أساسياً في مواجهة تحديات القرن الواحد وعشرين والتي تمثل الآثار الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

وتنضح الآثار الاقتصادية من نتائج التطوير التنظيمي للبنوك محل الدراسة ومنظمات الاعمال من خلال تنمية القيم الإجابية والمعايير السلوكية للقيادة الادارية التي تعمل على إحداث التطوير التنظيمي لمواجهة التحديات العالمية والمحلية.

وبذلك ستقوم البنوك - بصفة خاصة - ومنظمات الأعمال - بصفة عامة بدورها في الاقتصاد القومي بكفاءة وفعالية وهذا أحد الاهداف القومية لإتمام المرحلة الثانية لبرنامج الاصلاح الاقتصادي والذي يهدف إلى إحداث طفرة في إدارة منظمات إدارة الأعمال لأنه لا يوجد بلد متخلف إقتصادياً ولكن توجد بلد متخلفة إدارياً .

وتتبع الأهمية السياسية للبحث من أهمية التنمية الادارية ومحورها تنمية القدرات القيادة الادارية بها ، وهي أساس للتنمية الاقتصادية ، حتى يمكن لحكومة الدولة تطبيق قراراتها السياسية إعتمادا إلى إحداث التنمية السابق الاشارة لها .

والدولة التي تملك القدرة على صنع قراراها السياسي وتنفيذه ومتابعته يمكن لها أن ترسي قواعد التنمية في مختلف الأنشطة الاقتصادية بها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين .

وبذلك فمن الضروري بلورة المعايير السلوكية وهي بمثابة محصلة ثقافة القيادة الادارية وأساساً لدعم الثقافة الايجابية وإرساء القيم المواتية للتطوير والمصالح في المجتمع ولأنها بمثابة ارتقاء بسلوكيات وتفضيلات المجتمع ، وكذلك من الضروري تواجد رسالة المنظمات التي تلعب دوراً إجتماعية من خلال بث القيم والعادات والاتجاهات والقواعد الإيجابية لسلوكيات الأفراد في المجتمع .

ثالثاً مشكلة البحث :

هي محاولة للإجابة على التساؤل هل توجد علاقة بين ثقافة القيادة الإدارية التي تحتوي على مكوناتها الأساسية وهي القيم والاتجاهات والقواعد والعادات التي تفرز معايير سلوكية تحدد أداء قادة التطوير مع مكونات برنامج التطوير التنظيمي لكي تواجه البنوك المتغيرات سواء كانت في البيئة الداخلية والمحلية والعالمية .

رابعاً تساؤلات البحث :

١- هل يوجد بين ثقافة القيادة الادارية وأداء قادة التطوير التنظيمي بقطاعات البنوك محل البحث ؟
٢- هل يوجد ارتباط بين أداء قادة التطوير ومكونات برنامج التطوير التنظيمي بقطاعات البنوك محل البحث ؟

خامساً : أهداف البحث :

١ - بلورة ثقافة القيادة الادارية وأدائها ومكونات برنامج التطوير التنظيمي ومدى اختلاف هذه المفاهيم باختلاف نوعية البنك .

٢ - تحديد مدى ارتباط ثقافة القيادة الادارية بأداء قادة التطوير بالبنوك محل البحث .

٣ - تحديد مدى ارتباط أداء قادة التطوير بمكونات برنامج التطوير التنظيمي للبنوك محل البحث .

٤ - التوصل إلى نماذج وصفية وإحصائية تربط المتغيرات الرئيسية للبحث (وهي ثقافة القيادة الإدارية وأداؤها ومكونات برنامج التطوير التنظيمي).

سادساً : منهج البحث :-

أ) مجتمع وعينة البحث :-

إن مجتمع البحث يتمثل في البنوك العاملة في السوق المصرفية المصرية . وتم اختيار عينة متعددة المراحل (عينة عنقودية) من خلال مرحلتين ، المرحلة الأولى : تم اختيار عينة نوعية عشوائية للبنوك من البنوك العاملة في السوق المحلي على أساس معيار إجمالي الأصول الذي صنف البنوك إلى فئات ، والمرحلة الثانية : إجراء أسلوب الحصر الشامل لشاغلي الوظائف للإدارة العليا داخل البنوك التي تم اختيارها وتتضح المرحلتين من خلال ما يلي:-

أ/١ **المرحلة الأولى**: تحديد عينة نوعية عشوائية للبنوك محل البحث .

أ/٢ **المرحلة الثانية** : إجراء الدراسة بأسلوب الحصر الشامل داخل البنوك التي تم إختيارها في المرحلة الأولى اعتماداً على معيار إجمالي الأصول .

ب- طرق جمع البيانات :-

إعتمد الباحث في هذا البحث على شقين لاختبار فروض البحث وهما :-

١- الدراسة المكتبية :

قام الباحث بالإطلاع على بعض المراجع العلمية من كتب ودوريات عربية وأجنبية ، ورسائل علمية وبحوث ، دراسات تقارير بيانات منشورة أخرى التي تتناول موضوع الثقافة القيادة الإدارية وأحداث التطوير التنظيمي وذلك للتعرف على الإطار النظري للدراسات.

٢- الدراسة الميدانية :-

وتتضمن ما يلي :-

أولاً : تصميم الاستقصاء والتطبيق الميداني .

ثانياً : المعالجة الإحصائية للبيانات واستخلاص النتائج .

وتتضح الدراسة الميدانية من خلال ما يلي :

١) تصميم الاستقصاء والتطبيق الميداني :

ويشتمل على متغيرات البحث وكافة خطوات إعداد الاستقصاء ونوع الأسئلة واعدادها ويتضح ذلك مما يلي :

***) المتغيرات المستقلة وهي :**

تتمثل في المعايير السلوكية التي تفرزها ثقافة القيادة الادارية وهي :-

١) التعلم
٢) الانجاز
٣) الابتكار
٤) العمل الجماعي
٥) الصدق والأمانة
٦) النظام
٧) الثقة بالنفس
٨) المكافأة

وقد تم قياسها بواسطة قائمة الاستقصاء من خلال الأسئلة من رقم ١ إلى رقم ٣٠ وذلك بإستخدام أسلوب التحليل بالنسب لايضاح وجهة نظر شاغلي الوظائف الإدارية العليا بالبنوك محل البحث بالنسبة لثقافة القيادة الإدارية وتم ذلك بعد تحليل المفاهيم القياسية لثقافة القيادة الإدارية الموضحة بالفصل الرابع .

***) المتغيرات الوسيطة :-**

وهي تتمثل في أداء قادة التطوير :-

١) تحديد احتياجات برامج التطوير التنظيمي .
٢) تحديد برامج التطوير التنظيمي .
٣) إدخال برنامج التطوير التنظيمي .
٤) تقييم ومتابعة برامج التطوير التنظيمي .

وقد تم قياسها من خلال خمسة أسئلة اختيارية وهي من السؤال رقم (٣١) إلى السؤال رقم (٣٥) وذلك بعد تحليل المفاهيم القياسية لأداء قادة التطوير الذي تم في الفصل الثالث وذلك للوقوف على وجهة نظر شاغلي الوظائف الإدارية العليا بالبنوك محل البحث بالنسبة لأداء قادة التطوير.

ب) المتغيرات التابعة :-

وهى تتمثل في المكونات الرئيسية لبرنامج التطوير التنظيمي وهي :-

١) البيئة
٢) المنظمة
٣) النمط القيادي
٤) الجماعات
٥) المهارات
٦) القيم السائدة والمشتركة
٧) النتائج

وتم قياسها من خلال ستة أسئلة إختيارية وهي من السؤال رقم (٣٦) إلى السؤال رقم (٤١) وسؤالين من الأسئلة المفتوحة وذلك بعد تحليل المفاهيم القياسية لمكونات برنامج التطوير التنظيمي الذي تم في الفصل الثاني وذلك للوقوف على وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا بالبنوك محل البحث بالنسبة لمكونات برنامج التطوير التنظيمي.

د) القوى المؤثرة :-

١- البيئة الداخلية للبنك (البيئة التنظيمية) .
٢- متغيرات البيئة المحلية سواء كانت ثقافية - اجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية التي تحدث في السوق المصرفى المحلي .
٣- متغيرات البيئة الدولية.

وتم تثبيت هذه المتغيرات ، لتجنب تأثيراتها على المتغيرات محل البحث .

ج) المعالجة الإحصائية للبيانات :-

١- تم تحليل البيانات الخاصة باستخدام اختبار ($كا^2$) لتحديد مدى اختلاف المتغيرات البحثية باختلاف نوعية البنك .
٢- تم تحليل البيانات بالمتغيرات البحثية باستخدام معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٥٪ لتحديد ارتباط المتغيرات البحثية .
٣- استخدام اسلوب Stepwise لتحديد مدى تأثير المتغيرات البحثية على بعضها البعض . وتم الاعتماد على برامج الكمبيوتر الجاهزة في العلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences)SPSS

سابعاً : حدود البحث :-

أ- الحدود العلمية :-

١- دراسة ثقافة القيادة الإدارية من حيث المعايير السلوكية الرئيسية التي تفرزها القيم والاتجاهات والقواعد والعادات وهي المكونات الرئيسية للثقافة والتي تمثل المتغيرات المستقلة لمشكلة البحث وهي :-

١- التعلم
٢- الإنجاز
٣ - الابتكار
٤- العمل الجماعى
٥ - الصدق والأمانة
٦- النظام
٧ - الثقة فى النفس
٨- المكافأة

٢- إقتصار مجتمع البحث على البنوك التجارية العامة والمشتركة وبنوك الاستثمار والأعمال العاملة في السوق المحلي دون البحث في البنوك المتخصصة ، لأنها بنوك ذات طبيعة نشاط مختلفة عن البنوك محل الدراسة سواء كان نشاطها صناعي ، زراعي ، عقاري ، وكذلك البنوك الأجنبية لإختلاف حجم أصولها حيث أنها فروع لبنوك أجنبية .

أسباب إختيار البنوك :

لأنها منظمات ذات طبيعة عمل ونشاط خاصة تتميز بسرعة التطوير والتغير وتتطلب ثقافة معينة حيث يتسم منتجها وهو الخدمة المصرفية فيما يلي :-

* خدمة غير ملموسة .
* تزامن وقت الإنتاج والاستهلاك .
* عدم تجانس الخدمة .

• ثنائية الخدمة وتقلب الطلب عليها .
• عدم تملك الخدمة .

وذلك يتطلب ثقافة خاصة وهي :

١- إقتصار الدراسة على مديري الإدارات العليا بالبنوك محل عينة البحث ، واقتصار أسئلة الاستقصاء على الثلاث سنوات السابقة .

٢- اقتصار الدراسة على الفروع والبنوك المركزية في القاهرة لأنها تمثل الإدارات المركزية والقيادة الإدارية التي تحدث التطوير التنظيمي ، حيث لا يتوافر ذلك في فروع البنوك في المحافظات الإقليمية وهي فروع أجنبية تعمل في مصر وهي خارج نطاق رقابة البنك المركزي المصري وكذلك لتكلفة البحث وارتباطها بعدم المساس بموضوعية البحث بسبب ما سبق إيضاحه .

ثامناً : خطة البحث :-

ولتحقيق أهداف البحث والتوصل لإجابة على تساؤلات البحث المستوحاه من مشكلة البحث ، تم تحليل آراء الباحثين للتوصل للمفاهيم القياسية لمتغيرات البحث والواردة في الفصول الثاني والثالث والرابع .

• وتناول الباحث في الفصل الثاني دراسة التطوير التنظيمي في قطاع البنوك - المتغير التابع - من حيث عرض وتحليل لرؤى الباحثين من حيث المفهوم والأهمية والمفاهيم القياسية له .

• وفي الفصل الثالث تم دراسة وتحليل آراء الباحثين حول أداء قادة التطوير - المتغير الوسيط - من حيث الأهمية والمفهوم والمعايير القياسية له .

• وفي الفصل الرابع تم دراسة وتحليل آراء الباحثين حول مفهوم الثقافة بمستوياتها المختلفة وتحديد مفهوم ثقافة القيادة الإدارية وتحليل مداخل دراسات البحوث المتعلقة بالثقافة الإدارية وتحليل مقاييس الثقافة المختلفة ، وذلك لتحديد لما يجب أن تكون عليه متغيرات البحث ، واستخدام المفاهيم القياسية في صورة استقصاء لإختبار الفروض بالنسبة لعينة البحث .

واختص الفصل الخامس بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية السابق ذكرها والتوصل لإجابة على التساؤلات والتوصل إلى نتائج وتوصيات البحث .

تاسعاً : خلاصة النتائج والتوصيات :-

أ) خلاصة النتائج :

استخدام الباحث اسلوب قياس الارتباط بين المتغيرات محل البحث وذلك عن طريق معامل الارتباط بين كلا من المتغيرات الكلية بمتغير معين مع متغيرات جزئية لمتغير آخر ثم بين المتغيرات الجزئية لمختلف المتغيرات الكلية ، وقد تبين من نتائج هذا التحليل ما يلي:-

١- وجود ارتباط بين ثقافة القيادة الإدارية والمتغير الفرعي الثاني لأداء قادة التطوير (تحديد برنامج التطوير التنظيمي) وذلك بالنسبة لإجمالي البنوك .
٢- وجود ارتباط بين الانجاز المتغير الفرعي الثاني لثقافة القيادة الإدارية وتحديد برنامج التطوير وذلك بالنسبة للبنوك التجارية العامة .
٣- وجود ارتباط بين الصدق والأمانة والمتغير الفرعي الخامس لثقافة القيادة الإدارية " وتحديد برنامج التطوير " المتغير الفرعي الثاني لأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة لقطاع البنوك ككل وبنوك الاستثمار والأعمال .
٤- وجود ارتباط بين الثقة بالنفس المتغير الفرعي السابع لثقافة الإدارية " وتحديد برنامج التطوير " المتغير الفرعي الثاني لأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة للبنوك التجارية المشتركة .
٥- وجود ارتباط بين الصدق والأمانة والمتغير الفرعي الخامس لثقافة القيادة الإدارية " وتقييم ومتابعة برنامج التطوير " المتغير الفرعي الرابع لأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة للبنوك التجارية العامة .
٦- وجود ارتباط بين المكافأة " المتغير الفرعي الثامن لثقافة القيادة الإدارية " وتقييم ومتابعة البرنامج " المتغير الفرعي الرابع لأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة للبنوك التجارية العامة.

إلا أنه بإيجاد معامل الارتباط بين المتغيرات الكلية المستخدمة في الإجابة على التساؤل الأول القائل " هل يوجد ارتباط بين ثقافة القيادة الإدارية وأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة لقطاعات البنوك المختلفة ؟ "، تبين عدم وجود علاقة لأسباب أسردها الباحث في أثناء التحليل .

إلا أنه لإيجاد معامل الإرتباط بين المتغيرات الكلية المستخدمة في الإجابة على التسؤل الثاني القائل " هل يوجد بين ارتباط أداء قادة التطوير التنظيمي وبمكونات برنامج التطوير ، وذلك بالنسبة لقطاعات البنوك محل الدراسة ؟ " تبين وجود علاقة بالنسبة لإجمالي البنوك والبنوك التجارية المشتركة ، وبنوك الاستثمار والأعمال ، وعدم وجود علاقة بالنسبة للبنوك التجارية العامة .

ب) : توصيات البحث :-

يوصي الباحث من خلال نتائج البحث والتي توصل إليها بعد الإجابة على تساؤلات البحث التي ظهرت كأسباب محتملة لمشكلة البحث ، وذلك وصولاً إلى أهداف البحث وقبل توصيات البحث بترقبه للنتائج السابقة وهي :-

وبالنسبة للتساؤل الأول " هل يوجد ارتباط بين ثقافة القيادة الإدارية وأداء قادة التطوير في العينة لقطاعات البنوك المختلفة ؟" فقد ثبت عدم وجود علاقة بالنسبة لمجال البحث مع أن الدراسات وآراء الباحثين التي أستند عليها الباحث وجدت أنها توجد علاقة وطيدة بينهما والتي سبق ذكرها وبذلك يبين قصور وعدم اهتمام ثقافة القيادة الإدارية بالنسبة لأدائها في مجال التطوير التنظيمي ، وذلك بالنسبة لقطاع البنوك المصرية .

توصيات خاصة (التساؤل الأول السابق ذكره) بثقافة القيادة الإدارية التي تؤثر على أداء قادة التطوير للبنوك محل البحث في صورة برنامج عمل (إلى من - ماذا - كيف) وذلك على النحو التالي:

إلى من	ماذا	كيف
البنوك التجارية العامة والبنوك المشتركة وبنوك الاستثمار والأعمال	إيجاد ثقافة لدى قادتها الإدارية ترتبط بأداءها في مجال التطوير التنظيمي . ١) ثقافة التعلم لدى القادة الإدارية.	- عن طريق اهتمام مجالس إدارات البنوك والبنك المركزي ببرامج تدريبية ، خاصة بثقافة القيادة الإدارية لتغير البيئة التنظيمية لما يتوافق مع عملية التطوير . - إجراء برامج تدريب - نمط قيادة ، ومناخ عمل مواتي لثقافة التطوير وذلك من خلال ما يلي : - وكذلك إيجاد معايير لإختبار القادة حتى تتفق مهاراتهم وقيمهم مع برمج التطوير . - تغير اللوائح والقوانين على مستوى الدولة بما يخص قطاع البنوك بالنسبة للسياسات الاختبار والتعيين والتدريب والترقي والتحفيز ومعايير تقييم الأداء حتى تتوافق مع ثقافة التطوير . ١- وجود برامج تدريبية تحث على أن التعليم عملية ملازمة للفرد طوال حياته . ٢- أن ينقل القائد خبراته إلى الآخرين . ٣- أن يهتم بجمع وتحليل البيانات لأنها اساس في حل المشكلات الإدارية . ٤- الإهتمام بنظم المعلومات كأساس في صنع القرارات . ٥- العمل على تدريب العاملين ، ويجب أن تكون من المهام الأساسية للإدارة في البنك.

- توصيات خاصة بالتساؤل الثاني القائل " هل يوجد ارتباط بين أداء قادة التطوير ومكونات برنامج التطـوير التنظيمي للبنوك محل البحث " والتوصيات توجه إلى البنوك التجارية العامة.

ومن خلال الاجابة على التساؤل الثاني والذي ثبت وجود عـلاقة ارتبـاط بين أداء قادة التطـوير ومكـونات برنامج التطـوير التنظيمي " ، وذلك بالنسبة للبنوك المشتركة ، وبنوك الاستثمــار والأعمـــال ، وثبت عدم صحته بالنسبة للبنوك التجارية العـامة ، ويمكن ايضاح التوصيات التالية:-

عاشرا : *البحوث المستقبلية* :-

نظراً لما يتصف به البحث العلمي من تكامل وتواصل فإن الباحث يقترح مجموعة من المجالات البحثيـة التي تعمـق مجال البحث وتتضمن ما يلي :

١) الإدارة بالمعرفة وعلاقتها بإحداث التطوير التنظيمي .
٢) إمكانية التغير السلوكي لإحداث التطوير التنظيمـي .
٣) البناء الثقافي للمنظمات وتأثيره على عملية التطوير التنظيمي.
٤) نحو تحديد مدخل ثقافي لمنظمات الأعمال ، ويتناول هذا المدخل أبعاد رئيسية وهي:
- ثقـافـة المنظمــة .
- ثقافة القادة الإدارية .
- ثقافــة المرؤوســين .
- ثقافــة العمـــلاء .
- ومدى تأثير كلا من الثقافة العالمية والقومية لمنظمات الأعمال وتم ذلك عن طريق فريق بحثى .
٥) تأثير ثقـافة القـيادة الإداريـة على تطبيــق أسس الإدارة بالمعــرفة .
٦) تأثير ثقافة القادة الإدارية على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

The Role of Messages Communicated To Consumer Affecting His Buying Behavior In Relation To Consumer Goods (Cars)"

Neviene Mohamed Karam Shalaby

Conclusion:

Summary

The research was planned to identify the role of the messages communicated to middle social class consumer to affect his buying behavior in relation to consumer goods (cars). Consumers differ, in their motives and their preferences. The marketers need to know what middle social class consumers prefer. Also, the marketers need to know how consumers gather information about the product. In order to make successful communication between the producer and the end user, the producer should know what are the factors attracting the end user. Knowing these factors leads to successful communication. Moreover, the marketer should know which media is more proper to transfer the message, as well as the optimum frequency of the message in order to reach its maximum effect. In other words, it is important to know what are the motives behind this decision, as well as the variables that affect the behavior of the consumer, in order to tailor an effective message.

Through the interviews and analysis, one can conclude the following points:

Car as a transportation tool becomes a basic need for middle social class, contrary to twenty years ago. This means that the consumption pattern for middle social class has been changed through the previous two decades. Twenty years ago, the purchasing of a car was a luxurious demand, now it becomes a basic need.

The middle social class, when taking the car buying decision, put the actual need for the car in the first place. Also, middle social class regardless the age, sex, or marital status fined a car as an important tool for transportation.

Middle social class consumer main concern is how much his decision is an economical decision, and so keen to assure himself after the use of the car that his decision was corrects.

What support these findings are: the important items that the consumers prefer, when buying a car. First, factors come in the first five position are the durability of the car, the suitability of the price, the availability of spare parts at reasonable price, fuel consumption, the availability of car service after purchase, and the car country of origin. The second importance items are the degree of car spread in the markets, the resale value of the car, the accessories, the number of seats. Finally come the frequency of the advertising, and the design of the car. These results show that the middle social class consumer, first, need to feel secure about spending his money, and that he has taken the right decision.

The buying decision requires a search of information. This step in the decision process increases with high involvement products, such as cars. Therefore, it is important to provide the consumer with information he she needs. Also, it is important to know the sources of information the consumer count on or find it as a credible source of infonnation. In fact the middle social class consumer trusts sources that some how are neutral and do not have a relation with the producer. This also lead to the importance of word of mouth.

Therefore, a user of a car comes first, since he is the best one to know the positives and the negatives of this product. The brand name, and how much a consumer trust in this brand comes second. In fact some of the consumers mentioned certain brands, usually German or Japanese cars. Expert people, friends, and the

previous experience with the brand come in the third, fourth and fifth. However, advertising in specialized magazines come in the end. This means that, consumers don't trust much any source of information, which has a relation with the company. For example the distributor comes number 9, because consumers think that the distributor only wants to sell with high profit margin. Therefore, middle social class consumer only trust neutral source of information.

Does family affect the consumer decisions, and to what extent? In fact, as Egypt is an eastern society, the role of the family is powerful role. Father comes number 1. This means that our society is paternal one, and father still has the upper hand. Also fathers have the financial capability most of the times. Wife comes second, because car-buying decision is mutual decision. Also this decision affects the income of the family. Therefore, wives have a say in this decision. Brothers come in the third position, before sons and mothers, because brothers have a better experience than mothers and sons. Also, family opinion is stronger with married people than singles.

In order to avoid the dissatisfaction of the consumer after purchase, and to avoid the cognitive dissonance state after the actual purchase, the company should provide sufficient infonnation about the maintenance of the product, and why buying this product is a good choice. In fact, after a car purchase people become interested to know whether they have taken the right decision or not. Therefore, people become more interested to gather or to know any information related to their buying decision. This attitude also increases with high involvement product, such as cars. Accordingly, 68% of the answers agree that they became interested to know more about the product even after the purchase. In order to get sure that they took the right decision .

The main core of this research is how to make successful communication between the producer and the end user. Therefore, the producer should know what are the factors attracting the end user, in order to tailor these elements in the message, which can be directed to the consumer. Knowing these factors leads to successful communication.

As mentioned before that middle social class consumer as a rational consumer, puts the financial ability and the actual need before the social image. Also, this consumer needs to feel secured about his decision. Therefore, Consumer first cares about the availability of car maintenance. Second factor is fuel consumption. Third important factor is car accessories. These first three factors are tangible features of the product. The consumer needs to get sure that he! she is taking the right decision. On the other hand, the following items such as: using expertise talking about the product, using models similar to the consumer's life style, the creativity of the advertising, are coming in the following priorities. This supports the idea that the middle class consumer is a rational consumer. Last factors in the priorities are using famous models in the advertising or using the humor appeal.

Also, one important element of the communication process is the media. Which media is proper to specific target of consumers, also leads to successful communication. Therefore, the advertiser needs to know which of the media are most suitable to transfer the message to the end user. Because buying a car is considered a high involvement decision, the

consumer needs to have sufficient information about this product. Therefore, specialized magazines come in the first position, because these magazines give sufficient and detailed information about the car. Newspapers are in the second position, because it is available to the most of the consumers (price wise). Television comes in the third position, because it offers visible picture about the product. Outdoors and radio comes in the latest position. Most of the sample units said the outdoors just reminding tools.

How much time does the consumer need to be exposed to an advertisement? In fact answering

this question is very important to avoid the advertising ware out phenomenon, which means that the consumer get bored of the advertisement, and do not notice the advertisement any more. Frequency of advertising most of the times plays as a reminder, make consumer remember the product. Sometimes, this frequency makes the consumer convinced about some features of the product. However, with increasing the degree of frequency the consumer get bored of the consumer and the product, and in some cases this frequency gives negative image of the product.

The following table summarizing the research results

Table C
Comparison among averages

Items	Age below 25	25:beloe45	Above 45	Level of Confidence	Females	Males	Level of Confidence	Single	Married	Level of Confidence	Less than2000 L. E.	2000 :	Level of Confidence
The actual need for a car	2.25	2.3	2.23	-	2.56	2.8	-	4.54	5.75	**	1.57	1.82	-
For security facilities found in the car	4.04	4.57	2.82	*	4.67	4.24	*	2.87	3.5	*	1.23	1.15	-
For social image	3.75	3.32	2.84	**	3.6	3.54	-	2.8	2.75	-	4.02	5.65	**
The sense for car Acquisition	2.08	2.19	2.03	-	3.56	3.08	-	2.48	2.56	-	2.5	2.47	-
Fuel consumption	1.82	1.73	1.68	-	5.6	5.28	-	4.28	4.53	-	4.5	4.32	-
Car durability	2.54	2.5	2.02	-	4.36	4.58	-	3.58	3.65	-	4.5	4.68	-
Service	2.6	2.04	2.3	-	3.87	3.75	-	2.48	2.68	-	3.26	3.09	-
No.of seats	3.5	3.48	3.20	-	2.64	2.58	-	3.62	3.58	-	2.56	2.8	-
Price	2.6	2.52	2.8	-	2.05	2.23	-	4.89	4.63	-	4	3.65	-
Ad.frequency	3.16	3.06	3.2	-	2.48	2.34	-	4.96	4.9	*	2.07	2.82	-
Design	2.25	2.3	2.23	-	2.56	2.8	-	4.54	5.75	**	1.57	1.82	-
Resale vale	2.54	2.42	2.68	-	4.62	4.58	-	4.27	4.79	-	2.82	2.5	-
Car Country of origin	4.82	4.62	4.5	-	3.28	3.56	-	5.7	5.62	**	3.78	3.64	-
No.of car in market	4.25	4.04	3.54	**	3.82	3	*	4.52	4.6	-	4.87	4.25	-
Car accessories	5.56	5.42	4.54	**	2.8	2.06	-	4.42	3.84	**	3.07	3.65	-
Availability ofspare parts with reasonable price	5.52	5.06	3.44	**	4.35	4.62	-	4.75	4.02	**	2.85	2.09	-
Distributor	1.41	1.08	1.65	-	3.6	2.94	**	2.63	2.4	-	3	3.47	**

Items	Age below 25	25:beloe45	Above 45	Level of Confidence	Females	Males	Level of Confidence	Single	Married	Level of Confidence	Less than2000 L. E.	2000 :	Level of Confidence
Advertising	2.52	2.23	2.08	-	3.8	3.1	**	3.56	3.22	*	2.8	2.72	-
Specialized magazines	2.60	2.78	2.62	-	3.6	3.1	**	3.51	3.11	*	1.0	1.63	-
Friends	2.24	2.90	2.93	-	5.42	5.23	-	2.9	3.7	-	2.89	2.35	-
Car user	0.72	1	1.05	-	3.98	4.18	-	1.56	2.88	-	4.0	4.28	-
Experts opinions	1.98	1.56	1.42	-	2.56	1.89	-	4.83	5.17	*	2.64	2.82	-
Brand name	1.05	1.25	1.32	-	2.5	2.42	-	2.09	2.92	-	1.89	1.56	-
Precious experience	1.89	1.08	1.54	-	0.3	2.82	-	4.25	4.6	-	2.72	2.88	-
Family	1.82	1.77	1.62	-	3.89	3.4	*	2.8	3.00	-	3.3	3.42	-
Father	5.05	4.10	2.68	**	2.37	2.25	-	4.75	3.44	**	4.43	3.36	**
Mother	3.6	3.4	2.29	**	3.7	3.1	**	3.67	2.87	**	3.43	2.95	**
Sons	2.1	2.86	3.97	**			-	2.43	3.98	**	2.63	3.38	**
Broters	4.04	3.52	2.6	**	3.53	3.1	*	2.56	4.34	**	3.1	3.93	**
Wofe/husband	3.74	3.61	3.59	*	3.84	3.4	*	4.5	4.42	-	2.56	2.37	-
Availability of the car maintenance	1.62	1.48	1.52	-	2.75	2.07	-	1.05	1.2	-	0.73	1.2	-
Car accessories	5.3	4.9	4.9	**	4.24	4.56	*	3.85	3.05	*	2.12	2.3	-
Fuel consumption	1.5	1.35	1.26	-	2.35	2.06	-	0.93		-	2.82	2.52	-
Advertising	4.8	4.69	3.83	**	4.28	3.96	**	4.24	3.65	**	2.87	2.58	-
Using famous models in the ad	5.8	4.88	2.29	**	3.58	2.24	**	4.24	3.65	**	1.76	2.0	-
Using humor appeal	4.6.	3.27	2.02	**	3.86	3	**	4.56	3.88	**	3.08	3.24	-
Using models similar to your Life style	3.62	2.66	1.92	**	3.5	2.4	**	1.8	1.46	-	1.49	1.20	-
Using expertise as models	2.5	2.37	2.82	-	3.91	4.08	*	.04	1.02	-	1.54	1.75	-
Public magazines	3.85	3.64	2.98	*	1.35	1.05	-	2.23	2.04	-	1.22	1.05	-
Specialized magazines	2.17	2.06	2.53	-	1.07	1.8	-	4.72	3.9	*	2.7	2.08	-

Items	Age below 25	25:beloe45	Above 45	Level of Confidence	Females	Males	Level of Confidence	Single	Married	Level of Confidence	Less than2000 L. E.	2000 :	Level of Confidence
Newspapers	2.05	2.1	2.18	-	3.33	3.03	-	0.54	1.25	-	3.98	3.58	*
Outdoors	3.56	3.05	2.28	*	2.17	2.57	-	4.52	3.58	*	1.07	1.25	-
TV	4.75	4.64	4.08	*	4.82	4.05	**	4.86	4.05	*	1.65	1.58	-
Radio	1.59	1.40	1.85	-	1.17	1.08	-	1.86	1.70	-	2.5	2.53	-
Conviction about the product	1.43	1.50	1.28	-	0.78	1.75	-	1.06	1.02	-	2.49	2.08	-
Just remembering the product	1.28	1.3	1.25	-	2.15	2.45	-	1.15	1.04	-	2.5	2.42	-
Negative impression abut the product	1.15	1.04	.09	-	1	0.85	-	3.13	3.05	-	1.6	1.45	-
Getting pored of the advertising and the product	1.72	1.75	1.50	-	1.48	4.05	-	2.07	2.25	-	0.46	0.85	-

Recommendations:

In order to make successful communication between the producer and the end user? The producer should stress of the following points in his message:

• Middle social class is a rational consumer, puts the financial ability and the actual need first.

• This consumer needs to feel secured about his decision and where his money goes.

• Therefore, in the marketing message the producer should stress on the physical benefit the consumer will have after purchasing the product.

• Also using creative message may enhance the effective reach of the message.

• Since buying a car is a high involvement product, usually middle social class consumer is keen to gather sufficient information about this product. Therefore, medium that offers this advantage is considered a successful one. So, specialized magazines, newspapers are effective media. Also television comes after because it offers a visible picture of the product.

• Also, the producer needs to avoid the advertising ware out phenomenon. Therefore the moderate frequency rate is suitable to avoid both getting pored of the product and the advertisement, as well as avoiding negative impression that might be occurred of the heavy frequency.

الإدارة الاستراتيجية والدينامية التنظيمية
التحدى للشئ الصعب

بقلم
لالف د ستاسى
الناشر : برينتيك هول - إنجلترا
الطبعة : الثالثة ٢٠٠٠٠

ترجمة
د.فاروق حلمى منصور
جامعة مصر الدولية

أما ، ونعيش اليوم فى عصر يطلق عليه عصر المنظمات ، فقد بات واضحاً أن المنظمات الناجحة على مختلف نوعياتها ومستوياتها تشترك فيما بينها بالأخذ بمنهاج الإدارة الاستراتيجية Strategic Management فى صياغة استراتيجياتها فى بيئات تتسم بالتغيرات وعدم التأكد وتنفيذ هذه الأستراتيجيات ورقابة النتائج المحققة ، ومن ثم أستطاعت تلك المنظمات من تحقيق أهدافها المنشودة بالكفاءة والفعالية المرغوبتين .

وفى هذا المجال ، يأتى كتاب الإدارة الإستراتيجية والدينامية التنظيمية - التحدى للشئ الصعب ، أحد أبرز ماكتب فى مجال الإدارة الإستراتيجية ، وذلك للأسباب التالية :

١ - أن هذا الكتاب يأتى فى إطار تطوير نظرية النظم Systems Theory لمواكبة التطورات الحادثة فى علوم الإجتماع ، والطب النفسى ونظريات التنظيم والإدارة .

٢ - أن الكاتب يحاول تشكيل خليطة من معارف الإدراك النفسى Cognitive Psychology والتحليل النفسى Psychanalys's لشرح العمليات الإنسانية المعقدة .

٣ - أن الكتاب ينتحى نحو العملية فى التطبيق باعتبار أن مؤلفة لديه خبرة كبيرة فى مجال الإدارة الإستراتيجية حيث عمل كخبير استراتيجى فى العديد من المنظمات الانجليزية .

وينتظم الكتاب فى جزئين رئيسيين بسبعة عشر فصلاً يعرض الجزء الأول من خلال عشرة فصول عدداً من الموضوعات التى تتعلق بالاختيار الاستراتيجى والعوامل المؤثرة فيه ، ونظرية التنظيم القائم على المعرفة Learning Organsation والنظم الدينامية والإدراكية .

أما الجزء الثانى فقد خصص لرؤى جذرية على الإدارة الإستراتيجية والدينامية التنظيمية عبر موضوعات رئيسية من أهمها الهياكل المشتتة والهياكل التعاونية (المندمجة) ، والنظم التكييفية المعقدة ، وتجربة التنظيم ذاتياً Self-organitiong .

كما يتناول الكتاب عدداً من الحالات التطبيقية وكذا الأشكال التوضيحية .

الفكر التكنولوجى ومفاهيم ادارة تكنولوجيا المعلومات فى المجتمع العربى

دكتور / فكرى فؤاد
استشارى نقل المعارف التكنولوجية
رئيس المجموعة الدولية لنقل التكنولوجية

مقدمة :

بعد أن عاشت الانسانية عصر الصيد ثم الزراعة ، انتقلت بعد ذلك الى عصر الثورة الصناعية - منذ منتصف القرن الثامن عشر - ثم إنتقلت من مرحلة الثورة الصناعية إلى مرحلة ثورة المعلومات، و اخيرا انتقلت من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعارف وصولا الى المجتمع الذى تطمع الإنسانية فى الوصول إليه وهو مجتمع المعرفة Knowledge Society وليس مجتمع معلومات Information Society .

فالمعلومات هى إحدى المكونات الرئيسية لمجتمع المعرفة، والذى يتميز عن مجتمع المعلومات فى أنه مجتمع لايكتفى بجمع المعلومات ونشرها على أوسع نطاق فحسب، بل يتخطى ذلك إلى الاستخدام الكفء والفعال لتلك المعلومات، وخلق معرفة حقيقية حسب التخصص، تسهم فى تقدم المجتمع حضاريا. ان المعارف هى التى تسهم فى دفع المعرفة الإنسانية والحضارة الإنسانية بصفة عامة إلى الأمام .

وليس من شك فى أن أحد المتطلبات الأساسية لمجتمع المعرفة هو تكنولوجيا المعلومات الحديثة والنظام التعليمى المتقدم والمواكب للعصر، إذ ليس من الأهمية بمكان التحدث عن قضية الأنشطة المعلوماتية و خلق بنوك المعلومات فحسب ، ولكننا نضع أمام أعيننا أيضاً مجتمع المعرفة، ودور الفرد والمؤسسات التعليمية والمعلوماتية فى بناء وإستمرار هذا المجتمع المعرفى.

و ما من شك فى أن البدء فى تطوير النظم التعليمية ، فى ظل مجتمع المعرفة، يعتبر مطلباً أساسياً لضمان تقدم هذا المجتمع المعرفى. ذلك أن نظام التعليم الجامعى بالإضافة إلى النظم المعلوماتية يمثل الركيزة الأساسية لنشاط الإنتاج المعرفى الذى يتم فى ظل الإتجاه الأخير المسمى بتكنولوجيا المعارف Knowledge Techndogy او الفكر التكنولوجى Technological Thinking . كما أن تطوير تكنولوجيا المعرفة فى مجتمعنا ، وتحديد دور نظام التعليم الجامعى ككل هو المحك الأساسى لرفع مستوى تنافسية المجتمع العربى بين بلدان العالم المتقدم .

ايضا أصبحت الحاجة الى تطوير نظم المعلومات و المعارف فى جميع قطاعات الحياه بما يتمشى مع التطورات التقنية و الاجتماعية و الاقتصادية تتزايد يوما بعد يوم . و الحقيقة التى لا تقبل الشك أنه كلما أمكن للانسان ادخال تطور جديد فى مجال تقنية المعلومات كلما كسب معركة أو معارك جديدة فى صراعه مع تحديات الطبيعة و كلما تمكن من ايجاد وسائل جديدة لحل مشاكله شبه المستعصية .

كما انه من سمات العصر الذى نعيش فيه هو سرعة التغير والتجديد بما يتوافق مع ما يطرأ على بنية المعرفة من إضافات ، وما يطرأ على البناء الاجتماعى من تغيرات ، والتعليم على افتراض انه الصورة المصغرة للمجتمع بين هذين التغيرين : تغير المعرفة والتغير الاجتماعى محاصر بتحديات جمة وعنيفة ، و قد حان الوقت فى ان نطالب بدمج الفكر التكنولوجى مع نظم التعليم الحالية ليتكيف بما يسد الحاجات الاجتماعية والمعرفية و التى تخدم سوق العمل .

والتعليم العالى بخصائصه التى تتسم بالتخصص العلمى والمهنى ولقرب العهد بين الدراسة والحياة العلمية فيها لم يعد قاصرا على البحث العلمى الذى قد نجده يدور فى فلك إدارى جامد مداره الترقى الوظيفى أو الاجتماعى دون النظر الى المتغيرات المعرفية العالمية و على الرغم من اننا فى مجتمعنا العربى ما زلنا ننادى بعصر المعلومات ، الا ان عصر المعلومات قد ولى و اصبح العالم الان ينادى بعصر المعارف بل عصر

الابداعات .

ان طالب الدراسات العليا و خريج الجامعة - فى ظل كم المعلومات الاكاديمية الهائلة و المهمة التى يحصل عليها - قد يجد صعوبة لممارسة تخصصه بسهولة و يسر فى ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة طالما ان المناهج التى يقوم بدراستها لا تحتوى و لا تتماشى مع طبيعة سوق العمل الحالية و ما تتطلبه من خلفية تكنولوجية لجميع خريجى الجامعات بكامل تخصصاتهم .

فمثلا طالب الصيدلة و الذى تخرج من اية جامعة مصرية عريقة، هذا الطالب يستطيع ان يستكمل دراسته بامريكا و الحصول على الماجستير و الدكتوراة ، بل يستطيع ان يكون استاذا بالجامعات الامريكية . و هذا الطالب نفسه قد يجد صعوبة فى ادارة صيدلية صغيرة بامريكا تعتمد على اسلوب التشغيل الالى . فهو من الناحية الاكاديمية و العلمية موثوق فى قدراته و لذلك يستطيع ان يكون استاذا بالجامعات الامريكية اما من ناحية *الخلفية التكنولجية* فى مجال تخصصه فانه يعانى من فجوة بين ما هو به الان و ما المفروض ان يكون عليه فى ظل التغيرات التكنولوجية الحديثه .

ان ما نقصده هو تقديم الفكر التكنولوجى و الخلفية التكنولوجية المرتبطة بالتخصص لطالب الجامعة و الدراسات العليا و خريج الجامعة و الذى يمثل سوق العمل الحقيقى بالمجتمع و لقد دخلت تقنية المعارف التكنولوجية حياتنا من أوسع أبوابها حتى لا يكاد يخلو أى فرع من فروع المعارف الانسانية من تطبيق لها لتحسين الأداء أو للمساعدة على التطوير الى الأفضل أو الأكثر اقتصادا .

و لقد كانت تقنية تكنولوجيا المعارف من أكثر الوسائل استخداما عند الشعوب و صولا الى ظروف معيشية أفضل و حياة أكثر استقرارا و ترفا . فدخلت هذه التقنية كل المجالات و تفنن المتخصصون فى تطويعها لرفع المعاناة عن انسان هذا القرن .

ما هي التكنولوجيا :

تتألف كلمة "التكنولوجيا" لغويا، من مقطعين Logy و Technique . تعني كلمة "تكنيك" الأسلوب ، أو الطريقة ، أو البراعة .أما كلمة "لوجي" فتعني العلم أي أن "التكنولوجيا" تعني علم الأساليب والطرق فالتكنولوجيا بهذا المعنى تشمل مجموعة المهارات، والأدوات، والمعدات، التي تستخدم في صناعة معينة، أو عملية معينة. والتكنولوجيا بهذا المعنى ايضا منظومة معرفية تتعلق بالمعرفة من جهة، وبالمجتمع من جهة أخرى.

كما ان التكنولوجيا هى مصطلح مشتق من الكلمة الإغريقية Technicos والتى تعنى المهارة الفنية أو الممارسة الماهرة. ويمكن حاليا تعريف التكنولوجيا بأنها المعرفة الفنية، ويقصد بها مجموعة المعارف والخبرات المكتسبة التى تحقق إنتاج و/ أو توزيع أية سلع أو خدمات .

وتتضمن التكنولوجيا قدرا كبيرا من الأفكار. وبالرغم من أنها اقترنت، تاريخيا على الأقل، بالرأسمالية الغربية، إلا أنها بطبيعتها الذاتية تستوعب جميع الأنماط الاجتماعية، وكل الارث الإنساني فيما بناه من مؤسسات، وما حازه من عادات. فالتكنولوجيا تخدم المسلم المتدين، والصناعي الأمريكي ، والشيوعي السوفيتي. إنها عالمية، ولا تستطيع أن تحتكرها امة، أو طبقة، أو حكومة ، أو مجموعة تخصصات او حتى مجموعة من الناس .

و لتقديم مزيد التوضيح لمعنى التكنولجيا كان علينا أن نوضح بعض المفاهيم الواردة للتكنولوجيا التي جاء بها المفكرون الاجتماعيون والاقتصاديون حيث يبدو أن تعريف التكنولوجيا كان موضوع جدل ولا زال، لأنها بحكم طبيعتها وآثارها السلبية والإيجابية كثيراً ما نحمله من تعاريفها موقفاً سياسياً أو اجتماعياً معيناً، ولعل من اكثر التعاريف شيوعاً أن التكنولوجيا (هي معرفة الوسيلة في حين أن العلم هو معرفة العلة) وتعددت المفاهيم والتعاريف للتكنولوجيا وتركزت حول وجهة النظر التقنية والاقتصادية، فمن الناحية الفنية نجد أن مفهوم التكنولوجيا هو عبارة عن التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي ، ومن الوجهة الاقتصادية فان

مفهوم التكنولوجيا هو عبارة عن تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة فيها بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير الأسلوب وهناك بعض التعاريف لعدة باحثين واقتصاديين واجتماعيين نورد بعضاً منها: قال احد الباحثين أن التكنولوجيا هي معرفة الوسيلة. والعلم معرفة العلة. فالعلم ينتج المعرفة أما التكنولوجيا فتساعد على إنتاج الثروة. وهذا تعريف اخر للتكنولوجيا على أنها عبارة عن أفكار تتعلق بتطبيقات علمية في مجال الصناعة ويترتب عليها تقدم واضح في مستوى الفن الصناعي، وذلك بالقياس إلى الحالة السابقة لاكتشاف الفكرة، وهذا تعريف آخر على أنها التطبيق العملي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، وهناك من عرفها أنها عبارة عن مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية التي يستخدمها الانسان في أداء عمل ووظيفة معينة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجته المادية.

وبهذا المعنى فان تاريخ التكنولوجيا يعد تاريخا للبشرية منذ بدأ الإنسان الأول في ابتكار أدوات ووسائل للبقاء فالإنسان بطبيعته كائن تكنولوجي، قادر على تطويع بيئته وابتكار الوسائل والأدوات التي تمكنه من تغيير أو استغلال بيئته والتحكم فيها.

وقد أصبح أمر التكنولوجيا موضوعا ساخنا لدى دوائر الأعمال والصناعة والهيئات غير الحكومية وأيضاً لدى الحكومات والمراجع الأكاديمية ومراكز العلوم و الابحاث . فلم يحدث على مر التاريخ أن تسارع معدل التراكم المعرفي والتقدم التكنولوجي للبشرية على النحو الذي شهده النصف الثاني من القرن العشرين .

وإذا كان لنا أن نتعرف على معدل التغيير والتحول الجذري في مختلف مجالات المعرفة، فلنلقي نظرة خاطفة على التقدم التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو المجال الذي غير من مفاهيم تحصيل ونقل وتخزين المعلومات ، ومن ثم تكوين المعرفة في القرن العشرين . فعلى سبيل المثال في عام ١٩٧٠م كانت الذاكرة العشوائية المتاحة لشريحة الكمبيوتر (١) كيلو بايت ، وفي عام ١٩٨٧م أصبحت (١) ميجابايت (١٠٠٥ كيلو بايت) ووصلت في عام ١٩٩٣ الى ١٦ ميجابايت، وفي العام الماضي (٢٥٠٠ ميجابايت) جيجا بايت، وهو ما يعني حوالي ١٤٥٠٠ صفحة أو ١٢ مجلدا بحجم دائرة المعارف البريطانية، وبمجرد نظرة عابرة على ايقاع التطور التكنولوجي في هذا المجال تعطي فكرة واضحة عما نحن بصدده من تحولات حاسمة في القرن الحادي والعشرين .

وقد عبر الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي عن هذه الحقيقة بالعبارات التالية:

سوف يؤدي التقدم السريع في التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات الى حدوث مزيد من التغيير في طرائق تكوين المعارف واكتسابها ونقلها وبازدياد سرعة نقل التكنولوجيا، خاصة من الغرب الى العالم المتنامي، صارت القضايا المتصلة بعملية النقل تلك، وما قد يصحبها من مشكلات وتداعيات، موضوعا ملحا ينبغي الانتباه له، كما غدت هناك حاجة ماسة لتطوير المفاهيم السائدة وإيضاح المعاني المتصلة بهذه القضية عن طريق النماذج المختلفة التي لاتزال معتمدة في كثير من المواقع.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات
مجتمع المعلومات

من الممكن أن ندرك المقصود بمصطلح مجتمع المعلومات إذا ما حللنا مدلول اللفظتين .

أ - المجتمع :
جماعة البشر عموماً والتي تنظم نفسها تقليدياً في دولة قومية . ويتكون المجتمع من وحدات أصغر هي الجماعات والأسر .

١- الجماعة : يتألف المجتمع من كيانات صغرى تعرف باسم الجماعات التي قد تكون جماعات جغرافية أو دينية أو اثنية .

٢- الأسرة : هي أصغر وأهم وحدة في المجتمع . وهي تختلف اختلافاً كبيراً في أشكالها باختلاف بيئاتها وثقافاتها . وهي المؤسسة الأساسية التي ينشأ فيها الطفل وتتشكل شخصيته ويتم إعداده لدور مستقل في الحياة .

٣- **المدرســـة** : تعد المدرسة من أهم الوحدات الاجتماعية الأساسية والأكثر فاعلية في التنشئة والتعليم .

ب - **المعلـــومــات** :

ويمكن تحليل مدلول لفظ المعلومات بدراسة مكوناتها وهي : البيانات والمعالجة والمخرجات ... .

١- **البيــانات** : هي المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من اتصال وأحداث في العالم بصورة مجردة ، وتتضمن هذه البيانات أرقاماً ، أسماء ، صوراً ، أصواتاً ورسومات .

٢ - **المعـالجـة** : تتم معالجة البيانات من خلال إيجاد علاقة تربط بعضها ببعض . وتتضمن المعالجة عمليات وأساليب التفكير والعمل التي تؤدي إلى الحصول على معلومات معينة من هذه البيانات .

٣ - **المعلـومات** : هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدوياً أو بواسطة الحاسبات أو بالحالتين معاً ، ويكون لها سياق محدد ومستوى عالٍ من الموثوقية .

تختلف المعلومات عن البيانات في أن المعلومات تعطي الفرصة لأصحاب القرار اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، بما يتوفر لديهم من تحليل كامل للبيانات ومن نتائج لهذا التحليل . غير أن البيانات تبقى مجرد معطيات غامضة مجردة لا يمكن الحصول على جملة مفيدة منها بدون أن نخضعها للمعالجة، سواء أكانت هذه المعالجة يدوية أم باستخدام الحاسب .

ومن هنا نطلق على مجتمع ما أنه مجتمع المعلومات إذا تميز بوسائل اتصال تفاعلية مع انتشار غير محدود . إنه ذلك المجتمع الذي يتعامل مع المعلومات بأسلوب مستمر ، متطور وفعال. ولا شك أن هذه المجتمعات هي التي تبقى وتزدهر وتحقق نتائج إيجابية لمواطنيها ذلك أنها تبقيهم على اتصال مستمر بكل ما هو جديد في العالم بما يحويه من ثورات علمية واجتماعية وثقافية وسياسية . ونتيجة لازدياد الحديث عن المعلومات أصبح يطلق على مجتمعنا المعاصر مجتمع المعلومات وعصرنا الحاضر بعصر المعلوماتية . ومما يتضمنه مدلول لفظ المعلوماتية هنا :

١ - *التكنولوجيا* : الأسلوب المنهجي المنتظم الذي نتبعه عند استخدام تراث المعارف المختلفة (بعد ترتيبها وتنظيمها في نظام خاص) بهدف الوصول إلى الحلول المناسبة لبعض المهام العلمية .

٢- *التكنولوجيا الجديدة* : الحاسبات وما يتصل بها من معدات اتصال وبرامجيات تمكن الحاسب من التخاطب (في إطار شبكي) مع أجهزة أخرى .

٣ - **تكنولوجيا المعلومات** : هي استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة ومنها الحاسب في جمع البيانات ومعالجتها .

وهكذا يمكننا تعريف المعلوماتية بأنها ذلك الإطار الذي يحوي تكنولوجيا المعلومات ، وعلوم الحاسب ، ونظم المعلومات وشبكات الاتصال وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني المنظم .

أهمية تكنولوجيا المعلومات :

أصبح استخدام التكنولوجيا في الحصول على المعلومة ونقلها ، من أهم الركائز التي تمكننا من مواكبة التطور والتقدم في المجالات كافة ، إضافة إلى أثر ذلك في توفير الوقت والجهد والمال ، سواء أكان ذلك في مجال الحصول على المعلومات أم نقلها أم حفظها . وبفضل تطور مفهوم واستعمالات تكنولوجيا المعلومات والإنترنت ، أصبح العالم يُشبه القرية الكونية الصغيرة .

شبكة الإنترنت : بدأت شبكة الإنترنت شبكة مقصورة على الأغراض العسكرية ولكن استخدامها توسع بانضمام الجامعات ثم المؤسسات الأهلية والتجارية في أمريكا وخارجها مما جعلها شبكة عالمية تستخدم في شتى مجالات الحياة . لقد كانت هذه الشبكة المساهم الرئيسي فيما يشهده العالم اليوم من انفجار معلوماتي .

تعريف الإنترنت : جاءت كلمـة إنترنـت اختصـاراً لكلمات Interconnected Network . لا يوجـد تعريـف كـامل وشـامل للإنترنت يتفـق علـيه الجميع، فتعـريف المهـندس للإنترنت يختلف عن تعريف التاجر أوالمدرس ، وهذا راجع إلى تعدد طرق الإستفادة من هذه الشبكة واستخدامها .

ويمكننا إيراد أبرز العناصر الـتي اشتملتهـا التعـاريف الوصفية والوظيفية التي تلقي الضوء على مفهوم هذه الشبكة الحديثة :

- الإنترنت أساساً مجموعـة من الحواسيب المترابطة في شبكة أو شبكات .
- الإنترنت أساساً تلك الشبكـات التي يمكـن أن تتصـل بشبكات أكبر .
- الإنترنت أساساً عملـية الاتصـــال بين شبكـات يحكمها نظام معين .

إن جميـع المهـن و الوظـائف وجميـع التخصصات يجب أن تستخدم شبكـة الإنترنت لأغراضهـا الخـاصة . كما تستخدمها الدول كذلك .

وعلى الرغم من هــذا التفـاوت في التعـريف فـإن هناك تعريفاً مشتركاً هو "الإنترنت شبكة ضخمة من أجهزة الحواسيب التي يرتبط بعضها ببعض والمنتشرة حول العالم" .

كما ان الاستخـدام الواسـع للإنترنت من أهـم الأسـباب الرئيسية التي تجعلنا نستخدم الإنترنت ، ثلاثة أسباب رئيسية وهي :

- الإنترنت مـثال واقعي للقــدرة في الحصول على المعلومات من مختلف أنحاء العالم .
- تساعد الإنترنت علـى العمـل والتعلـم التعـاوني الجماعي .
- تساعد الإنترنت على الاتصـال بالعـالم بأسـرع وقت وبأقـل تكلفة .

الفكر التكنولوجي :

يبدو أن التفكـير في تعلـيم الفكـر التكـنولوجى و المهارات التكـنولوجـية المرتبطـة بالتخصص و التعـامـل مـع الادوات التكـنولوجية بشكـل وظيفـي فى عالمـنا العـربى أصبح من الضـروريات الـتى لابد ان ننـادى بها حيـث تـبرز كثـير مـن التساؤلات حـول قيمة إدخال تعليم الفكر التكنولوجى المرتبط بالتخصص كجزء من المنهج التربوي لأفراد المجتمع .

أن عمليـة صـنع القـرار في المؤسسـات التربويـة و التعليمية يتم في ضـوء مدخـلات بعـيدة إلى حد ما عن أولويات التفكير التربوي وخـاصة إذا سلمـنا بعلاقة هذه العملية بمجمل عملية صنع القرار في المجتمـع ككل والتي تتـأثر بمـدخـلات سياسـية واقتصــادية وثقـافية إضافة إلى المدخلات التربوية الأمر الذي يفسـر عـدم توجـيه تعلـيم الفكـر التكـنولوجـى و المهـارات التكـنولوجية نحـو إعـداد المتعلـم و خـريج الجـامعة باتجاه التخصــص وبعيدا عن إعداده كمواطن في مجتمع يتقدم بشكل سريع نحو توظيف العلـوم والتكنولوجيا بشكل كبير . ان اتجاه خريجى الجامعـة - و الذين هم مستقبل المجتمـع العامل - نحو التخصص بالصـورة الحالـية فى مجتمعـنا العربى تجعـل مـن شـبابنا فريسـة الفجـوة التكـنولوجية . الفجـوة التكـنولوجية التى قد لا يشعر بها العاملون فى مجال تكنولوجيا المعلومات و الحاسـبات و الاتصـالات والمتخصصون فى البرمجيات و انشاء نظم المعلـومات و الشبكات بالاضافة الى نظم التشغيل حيث ان هذه التخصصـات تلقى عناية فائقـة من الدولة و مـن خـلال القطـاع الخـاص و الذى يقوم بتوفير البرامج التدريبيـة باسعار تنافسية .

اما ما نقصده بالفجوة التكنولوجية فهى لطالب الجامعة و خريج الجامعة فى التخصصات الاخرى والذى يقضى بها أربعة سنوات أو مايزيد عن ذلك من عمـره ثم بعد التخـرج يلاقى صعـوبة شـديدة فى ايجـاد فرصـة العمـل الـتى تتنـاسب مع تخصصه هذا فى نفس الوقت الذى يتزايـد اعتمـاد الاعمـال بالمؤسسات و المنشـآت التجـارية و المستشفـيات و البنـوك على تطبيقـات الحـاسب الالى و تكنولوجـيا المعلـومات و صـار من الصعـب على خريج الجامعة ان يجد الفرصة المنـاسبة و يجد نفسـه أمام أحد الخيـارين ، اما ان ينتظر حتى يلتحق بشركة

تقـوم بتدريبه على رأس العمـل فى مجال تخصصـه و بـالشروط التى تناسب الشـركة او ان يقـوم بتغيير مجاله ناسيا التخصص الذى قضى به سنوات عديدة و ناسيا الاستثمارات التى انفقت عليه فى مجال تخصصه ويذهب ليكون مبرمج كمبيوتر و احيانا كثيرة يكتفى بأن يكون مدخل بيانات ، فهذا نوعا جديدا من تسرب التعليم و اهدار للطاقات البشرية فى تخصصات كثيرة و اصبح واضحا قصور المؤسسة التربوية و التعليمية عن تزويد المجتمـع بما يلزمه من الأشخاص ذوي التخصص في المجـالات المعرفية المختلفـة و صار ايضـا واضحا عجز المؤسسة التربوية و التعليمية عن الارتقاء بمستوى المجتمـع والإنسـان العربى في مضمار محو الأمية التكنولوجية Technological Literacy ، والذي ظهـر نتيجـة الحـاجة إلى مواطـن قـادر على استيعاب التطبيقـات العلمـية والتكنولوجيـة في المجتمـع والتفـاعـل الايجابي معها .

ان احتيـاجنا الى دمج الفكـر التكـنولوجـي و المهـارات التكنولوجـيـة و اعـداد شبابنا كمواطنين في مجتمع تكنولوجي جاء كنتيجة لمجموعة من التحـولات الفكـرية المترابطة تلك التحولات التى جعلت المجتمع قرية صغيرة ، فقد تغيرت النظرة إلى العـلاقة بين التخصـص والمهـارات التكـنولوجية من جهة والمجتمع من جهة أخرى الى نظـرة نفعـية مؤداهـا أن المهارات التكنولوجيا المرتبطـة بالتخصـص هي مصـدر لفوائد عديدة للإنسان والمجتمع .

المهارات التكنولوجية والمجتمع ومناهجه :

يقـوم هذا التـوجه على تدريـس الفكـــر التكـنولوجى واستخـدام المهـارات التكنولوجـية كأداة ربط بي المجتمع العربى و المجتمعـات الدولـية . وهـنـا لا بد من إعـادة تنظيم المناهج العلمـية لتقـدم وتعرض في سياقات اجتمـاعية يعيشها المتعلم بحسب تخصصـه في حيـاته اليومـية والاجتماعية في البيت أو المدرسـة أو المجتمـع ، حيث يقـوم المنهج - حسب هذا التوجه - على مهام حقيقـية من الحياة العملية لأوضاع وظروف حياتية اجتماعية، تكـنولوجية أو ثقافية يعيشها المتعلم ويؤثر ويتأثر بها - وهي في معظم الأحيان تقوم على أبنيـة وسياقات تتطلب استراتيجـيات وخبرات تؤدي إلى توسـع وتكـامل البنـاء الذهني والسلـوكي للمتعلـم من افراد المجتمـع لإعــداده للقـدرة على المواطـنة في مجتمـع يعـاد صياغـته تكنولوجـيا. كما أن البعد التكـنولوجي يبدأ بمشـاكل تكـيف الإنسـان مـع البيـئة الـتي يعيشها والذي يؤدي إلى تطوير استراتيجيات حل المشاكل وفرض الحلول وتطبيقها على الصعيد الشخصي والاجتماعي والقومي

أهداف تعليم "الفكر التكنولوجيا و المهارات التكنولوجيا" :

يستهـدف هذا الى تطـوير وعي الشباب العامل بالمجتمع و الغير متخصص فى علـوم الحاسب الالى و التكـنولوجـيا من خريجى الجـامعات بطبيعـة أداء مهام تخصصه بالكيفية التى يعيشهـا المجتمـــع الحـديث و الـذى يعتمـد علـــى المهـــارات التكنولوجية ، إضافة إلى العلاقات المتبادلة بينها وبين المجتمع ، وذلك في طـريق إعـداده كمـواطن في مجتمـع - يتطـور فيه استخدامات التكنولوجيا كقوة تسهم في صياغة الحـياة بشكل كبير و التأكـيد بان المجتمع الإنساني الحديث ليس بحاجة إلى الخبراء والعلمـاء بالقـدر الذي هو في حاجـة إلى المواطـن القادر على العيـش بفاعلـية فى مجتمـع حديث تعتبـر فـيه المعارف التكنولوجية المرتبطة بالتخصص هى الاساس .

وانسجـاما مع هـذا الفهـم العـام يـبرز مفهـوم "محـو الأميـة التكنولوجية "Technological Literacy كهـدف نهـائي ، والذي يأتـي موازيا من النـاحية اللغـوية، لمفهـوم " محـو أمية القراءة والكـتابة "، للإيحـاء بالأهمية القصوى للاهتمام بدمج المفاهيم التكـنولوجـية الحديثـة مع جمـيع التخصصـات دون استثناء بالنسبة لمواطني المجتمع المعاصر . ان المستقـبل سوف يكون لأولئك الأشخاص الواعين تكنولوجيا Technologically Literate، الذين يمتلكـون المعرفة والمهارات التكنولوجية حسب تخصصـاتهم الاكاديمـية والتي تمكنهـم من الوصول إلى مصادر المعلومات، والوصـول إلى استنتـاجات والقـيام بصـناعة القـرار المتأمل والإقدام على الاختيار المناسب .

وفي الخـلاصة فإن توجـه دمج مناهـج الفكر التكنولوجى لجميـع تخصصـات المجتمـع و بجميـع مراحل التعليم يسعى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هى :

١ - مسـاعدة افـراد المجتمـع و خريجى الجامعات على الاندماج بسوق العمـل الدولى بصـورة لائقـة و فـى نفـس تخصصـه فتعليم الفكـر التكـنولوجى فى مراحـل الجامعة تساعد على

تهيئة الطالب لاستخدام التكنولوجيا لتطوير حياته ومسايرة التطور التكنولوجي العالمي ، وهي أيضا تزوده بالمفاهيم العلمية والمهارات الأساسية التي يستعملها ويستفيد منها في حياته اليومية .

٢ - مساعدة افراد المجتمع وخريجى الجامعات على المشاركة في القضايا الدولية بدور فاعل حسب تخصصاتهم فالفكر التكنولوجى حسب التخصص يهيئ خريج الجامعة ليعالج المسائل الاجتماعية والعلمية في البيت أو المدرسة أو المؤسسات المجتمعية الأخرى . ولكن هذه المسؤولية الاجتماعية تتطلب تحقق ثلاثة جوانب هي : الجانب الذهني المتعلق بالمعرفة والعمليات المتعلقة بقضايا التكنولوجيا والمجتمع ، والجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك خريج الجامعة إزاء هذه القضايا .

٣ - مساعدة افراد المجتمع وخريجى الجامعة في اختيار مهنة مناسبة حسب تخصصه ، فالمجتمع الذى يسمح بل يشجع خريجى كليات الطب لان يعمل مبرمج كمبيوتر و خريجى الحقوق لان يعمل مهندس شبكات لهو مجتمع يعيش على خلل جوهرى فى فهم حقيقة الفكر التكنولوجى ، فخريجى الطب يستطيع ان يتعلم تكنولوجيا المعلومات الطبية و يظل طبيبا لانه اصبح على دراية وتصور للكثير من المفاهيم التكنولوجية الخاصة بمجال الطب .

٤- تهيئة افراد المجتمع و خريجى الجامعات وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لإعداده لمتابعة التعليم الأكاديمي : حيث تزوده بالمعرفة الأكاديمية اللازمة للاستمرار في دراسته الأكاديمية المتقدمة من خلال مهارات العولمة البحثية و التى تتيح لطلاب الدراسات العليا ان يكون باحثا دوليا ولا ان يكون باحثا محليا ، فمازلنا نرى طالبا للماجستير يبحث فى نقد المركسية و التى انتهت منذ عشر سنوات .

المراجـــع :

1 - ALTBACK, PHILIP, G., " UNIVERSITY REFORM AN INTERNATIONAL PERSPETIVE', THE AMERICAN ASSOCIATION FOR HIGER EDUCATION REPORT NO 03 ,2002.

2- BROWN, H, " THE WISDOM OF SCIENCE ;; LTS RELEVANCE TO CULTURE AND RELIGION', CAMBRIDGE , CAMBRIDGE UNIVERSITY . PRSS, 2001.

3- DATAPRO SERIES OF REPORT
i. REPORT 77 June 2001
ii. REPORT 77 July 2001

٤ - أحمد الخطيب : الإدارة الجامعية من منظور التطوير المهنى لأعضاء الهيئات التدريسية فى الجامعات العربية ، مطبوعات مؤتمر التعليم العالى فى الوطن العربى فى ضوء متغيرات العصر ، الفترة ١٣-١٥ ديسمبر ١٩٩٨ .

٥ - أحمد محمود عياد : " التغير وملامح التجديد فى التعليم الجامعى فى مصر " منشورات المؤتمر القومى السنوى الثانى لمركز تطوير التعليم الجامعى تحت عنوان : " الأداء الجامعى - الكفاءة والفاعلية والمستقبل الفترة من ١٠/٣١ حتى ١٩٩٥/١١/٢ ، عين شمس .

دكتور / فكرى فؤاد
استشارى نقل المعارف التكنولوجية
fekryfouad@ittg.org

مسئولية الغير التقصيرية عن إفساده للمفاوضات

بقلم
دكتور / رجب كريم عبد اللاه
كلية الحقوق جامعة القاهرة

لعل أكثر ما يؤرق المتفاوض دائما هو خوفه من ان يتدخل شخص من الغير في عملية التفاوض شبه الناجحة فيفسد عليه مفاوضاته وينتزع الصفقة من بين يديه ، وهو ما يدفع بالمتفاوضين عادة إلى إحاطة المفاوضات بسياج من السرية التامة خوفا من صائدي الصفقات الذين يتربصون بهم . ويعد تدخل الغير في المفاوضات الجارية وإفسادها على صاحبها من الظواهر الإنسانية السيئة التى ازداد وقوعها واستفحل أمرها فى ظل غياب الأخلاق وتداعى شرف التعامل .

ولاشك أن هذا التدخل من جانب الغير فى المفاوضات شبه الناجحة وأفسادها علي المتفاوض صاحب المصلحة فيها هو من القبيل العمل غير المشروع الذي يقيم مسئوليته التقصيرية [1] ، وذلك لإخلاله بالواجب القانوني العام الذي يأمره بعدم الاضرار بالاخرين (م ١٦٣ مدني) ، حيث إنه قد تسبب بفعلته هذه في فشل المفاوضات المتقدمة بدون وجه حق ، وضيع علي المتفاوض صاحب المصلحة فرصة حقيقية وجادة لابرام العقد المتفاوض عليه . ولذا فإن هذا الغير المتدخل يلتزم بتعويض المتفاوض المضرور عن تفويت تلك الفرصة عليه ، وعن باقي الاضرار المادية والادبية التي ألمت به من جراء فعلته الدنيئة .

وفيما يلي نعرض لاهم تطبيق قضائي في هذ الشأن [2] ، وهو الخاص بقضية تكساكو - بنزويل الامريكية ، ثم نبين بعد ذلك موقف الشريعة الاسلامية من هذا الصنيع في المطلبين التاليين :-

المطلب الاول قضية تكساكو - بنزويل الامريكية
The Texaco - Pennzoil case

تعد قضية تكساكو - بنزويل الامريكية ، بحق من اهم القضايا التي ثارت في هذا الصدد ، بل وأكثر الاحكام حصيلة في التعويض في تاريخ القضاء الامريكي [3] .

ففي ١٤ نوفمبر ١٩٨٥ بمدينة هوستن بولاية تكساس الامريكية ، أصدر القاضي Solomon Casseb [4] حكما بالتعويض قدره أحد عشر مليار دولار امريكي علي شركة تكساكو Texaco ، ثالث أكبر شركات البترول في الولايات المتحدة الامريكية في ذلك الوقت ، لتدخل الاخيرة الذي افسد صفقة شراء شركة بنزويل Pennzoil لشركة جيتي ويل Getty oil .

وتتحصل وقائع القضية في قيام شركة بنزويل ، في ٢٨ ديسمبر ١٩٨٣ ، بالتقدم بعرض إلى شركة جيتي لشراء أسهم الاخيرة بسعر ١٠٠ دولار امريكي للسهم الواحد . فوافقت شركة جيتي علي الصفقة من حيث المبدأ ، وجرت بين الطرفين مفاوضات في هذا الشأن توصلا من خلالها إلى رفع سعرالسهم الى ١١٠ دور امريكي ، وحررا بذلك مذكرة اتفاق "Memorandum of agreement" ، وتم التوقيع عليها من الطرفين في ٢ يناير ١٩٨٤ ، شريطة ان يتم التصديق عليها من مجلس إدارة شركة جيتي [5] . وفي ٣ يناير ١٩٨٤ ، وبعد مناقشات طويلة أثارها اعتراض أحد اعضاء المجلس علي السعر المقدم من المشتري ، اعتمد مجلس ادارة شركة جيتي مشروع عقد بيع شركة جيتي إلى شركة بنزويل بسعر ١١٥ دولار للسهم ، علي ان تلتزم شركة بنزويل بتعويض من سيخرج من اعضاء المجلس مستقبلا ، بعد تغير نسبة الاغلبية في المجلس ، بتعويض يطلق عليه " مظلة الهبوط الذهبية " Golden Parachute " . وفي اليوم التالي تم الاعلان في الصحف عن توصل الطرفين الى إتفاق مبدئي حول الصفقة .

ولكن في ٥ يناير ١٩٨٤ ، وبينما كان محاموالطرفين عاكفين علي صياغة العقد النهائي تدخلت شركة تكساكو متعددة الجنسيات في الصفقة ، واجرت مفاوضات سرية وسريعة مع

شركة جيتي من اجل شراء أسهمها بدلا من شركة بنزويل ، وعرضت مبلغ ١٢٨ دولار للسهم الواحد . وقد اسفرت هذه المفاوضات عن توقيع خطاب نوايا بين الطرفين في ٦ يناير ١٩٨٤ ، تضمن الاتفاق علي شراء شركة تكساكو لشركة جيتي بقيمة إجمالية للصفقة مقدارها عشرة مليارات دولار . وقد اعتمد مجلس إدارة شركة جيتي عقد البيع النهائي بالاجماع ، علي ان تكون شركة تكساكو ، بموجب بند في العقد يسمي "impunity clause" ، هي المسئولة الوحيدة عن هذه الصفقة في مواجهة الغير .

وعلي اثر ذلك ، قامت شركة بنزويل في ١٠ يناير ١٩٨٤ برفع دعوي قضائية علي شركة تكساكو أمام محكمة هوستن الابتدائية [٦] ، وذلك للمطالبة بالتعويض عن الضرر الذي اصابها من جراء تدخل الاخيرة ، بشكل غير مشروع ، في المفاوضات شبه الناجحة التي كانت تجري بينها وبين شركة جيتي ، والذي أدي إلي فشلها وضياع الصفقة منها .

وقد اصدر القاضي S. Casseb حكمه التاريخي بإلزام شركة تكساكو بتعويض شركة بنزويل بمبلغ إجمالي قدره ١١ مليار دولار ، منهم ٧,٥٣ مليار دولار علي سبيل التعويض "Compensatory damages" عن تدخل شركة تكساكو غير المشروع الذي أفسد الصفقة ، وثلاثة مليارات كتعويض "Punitive damages" عن إخلال شركة جيتي بالأتفاق التمهيدي الذي تم بينها وبين شركة نزويل قبل مدخل شركة تكساكو ، وتلتزم شركة تكساكو بهذا الشق الاخير من التعويض بصفتها المسئولة قانونا - بمحض رضائها - عن الصفقة في مواجهة الغير .

وقد اعتبرت المحكمة ان شركة تكساكو مسئولة عن التعويض في شقيه مسئولية تقصيرية "Tort liability" [٧] . فقد رات ان هذه الشركة تعد مسئولة عن الشق الاول من التعويض مسئولية تقصيرية ، وهذا امر بديهي ، باعتبار ان تدخلها في المفاوضات شبه الناجحة بين شركتي جيتي وبنزويل وإفسادها علي هذه الاخيرة يعد عملا غير مشروع يقيم مسئوليتها التقصيرية . أما عن الشق الثاني من التعويض ، فقد اعتبرت المحكمة ان شركة تكساكو تكون مسئولة عنه مسئولية تقصيرية ايضا . فبالرغم من اعتراف المحكمة بأن الاتفاق المبدئي المبرم بين شركتي جيتي وبنزويل يعتبر عقدا ملزما لطرفيه ، إلا انها رأت مع ذلك أن الاخلال به يرتب المسئولية التقصيرية ، حتي ولو تخلف سوء النية أو الخطاء الجسيم [٨] .

والواقع ان هذا الموقف لا يخلو من النقد . إذ مادام أن المحكمة تعترف بالقيمة العقدية للاتفاق المبدئي ، فكان يتعين عليها أن تعتبر المسئولية فيما يتعلق بالشق الثاني من التعويض مسئولية عقدية . فإذا كان المنطق يحتم أن تكون شركة تكساكو مسئولة عن إفسادها للمفاوضات مسئولية تقصيرية بإعتبارها من الغير ، فإن ذات المنطق يقضي بأن تكون شركة جيتي مسئولة تجاه شركة بنزويل عقدية ، وذلك لاخلالها بالاتفاق المبدئي الذي أبرمته معها من قبل .

وعلي أية حال ، فقد تم إستئناف هذا الحكم أمام محكمة أستئناف تكساس ، ولكن المحكمة ايدت الحكم ، مع تخفيض مبلغ التعويض في شقه الثاني إلي مليار دولار بدلا من ثلاثة مليارات [٩] .

وقد توالت الطعون علي هذا الحكم ، حتي وصل الي المحكمة الفيدرالية العليا للولايات المتحدة الامريكية ، وقد أصدرت الاخيرة حكمها في ٦ ابريل ١٩٨٧ بعدم اختصاصها بنظر الدعوي ، وذلك لكونها من المنازعات الداخلية لولاية تكساس ، مما مؤداه أن محاكم تكساس هي التي تختص بنظر تلك الدعوي .

ولكن المحكمة الفيدرالية العليا طرحت علي شركة تكساكو خيارين ، هما :

١- ان تتفاوض مع شركة بنزويل من اجل التوصل الي حل ودى للنزاع .
٢- أن تطلب شهر إفلاسها ، مع استفادتها من الحماية القانونية المقررة في الفصل الحادي عشر من قانون الافلاس الفيدرالي.

وبناء علي ذلك عرضت شركة تكساكو التصالح مقابل دفع مليارين من الدولارات ، ولكن شركة بنزويل اصرت علي دفع

أربعة مليارات كحد ادني .

وفي ذلك الحين ساء الوضع المالي لشركة تكساكو ، مما اضطرها إلي إيداع طلب لشهر إفلاسها أمام المحكمة الفيدرالية لولاية نيويورك ، المقر الرئيسي لشركة تكساكو .

وفي الوقت نفسه ، كان قد تم الطعن في حكم القاضي S. Casseb أمام المحكمة العليا بولاية تكساس ، وقد اصدرت المحكمة حكمها في ٢ نوفمبر١٩٨٧ بتأييد الحكم .

وفي ظل هذه الظروف أيقن الطرفان المتنازعان أنه لا مناص من قبول الحل الودي . وبالفعل قبلت شركة بنزويل أن تتصالح مع شركة تكساكو ، مقابل ان تدفع الاخيرة مبلغ ٢ مليار دولار ، والذي سبق ان عرضته .

وفي ٢١ ديسمبر ١٩٨٧ وقع الطرفان علي اتفاق الصلح النهائي وبذلك اسدل الستار علي معركة قانونية حامية الوطيس استمرت ثلاث سنوات [١٠] .

المطلب الثاني موقف الشريعة الاسلامية من تدخل الغير في المفاوضات .

حرصت الشريعة الاسلامية الغراء علي ارساء روح التنافس الشريف بين افراد المجتمع ، والبعد بهم عن الاثرة والانانية والمنافسة غير المشروعة وذلك حتي تستقيم المعاملات وتتطهر من الاضرار والإفساد ، فينعم المجتمع بالامن والازدهار .

فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله عليه وسلم قال : " لاتحاسدوا ولاتناجشوا ولا تباغضوا ، ولايبع بعضكم علي بيع بعض ، وكونوا عباد الله إخوانا . المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولايحقره ، بحسب أمرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم . كل المسلم علي المسلم حرام دمه وماله وعرضه " أخرجه مسلم [١١] وفي رواية أخري : " لا تباغضوا ولا تدابروا ولا تنافسوا ....." [١٢] .

ولعل من ابرز صور التنافس غير الشريف المنهي عنه في الاسلام أن يتدخل شخص من الغير في المفاوضات الجارية لافسادها علي احد الطرفين المتفاوضين والحصول لنفسه علي الصفقة ، فهذا الفعل غير جائز شرعا ، لما فيه من الاضرار بالمتفاوض صاحب المصلحة والافساد عليه .

فقد روي عن ابي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلي الله عليه وسلم قال : " لا يسم الرجل علي سوم اخيه " أخرجه مسلم [١٣] . وفي رواية أخري : " لا يسم المسلم علي سوم المسلم " [١٤] وفي رواية ثالثة : " لا يساوم الرجل علي سوم اخيه " [١٥] .

فهذا الحديث في رواياته المتعددة صريح في دلالته علي تحريم المساومة علي المساومة ، تماما كتحريم الخطبة علي الخطبة . وحيث أن المساومة هي اهم وسيلة من وسائل المفاوضة [١٦] ، لكونها ترد علي الثمن او المقابل بوجه عام وهو اهم عناصر العقد ، فإن ذلك التحريم يقتضي تحريم المفاوضة علي المفاوضة بصفة عامة ، إذ ان الامتناع عن المساومة علي المساومة لايكون مجدياً إلا بالأقتناع كلية عن المفاوضه على المفاوضه ، وإذا كان الحديث الشريف قد أقتصر على تحريم المساومة على المساومه ، فذلك يرجع إلي ان التدخل في الصفقة التي يتم التفاوض عليها يكون غالبا عن طريق مساومة احد الطرفين علي الثمن او المقابل المالي لهذه الصفقة ، وذلك بعرض ثمن اكبر علي البائع مثلا ، او بعرض سلعة ارخص علي المشتري . وبذلك فإن المفاوضة علي المفاوضة تعتبر محرمة في الاسلام ، إقتضاء ، بنهي النبي صلي الله عليه وسلم عن المساومة علي المساومة .

ويؤكد العلماء أن هذا النهي جاء عاما ، بحيث ينطبق علي المسلمين وغيرالمسلمين . فقد ساق العلامة إبن حزم هذه المسألة بعنوان : " لا يحل لاحد ان يسوم علي سوم أخر ولا ان يبيع علي بيعه ، المسلم والذمي سواء " [١٧] ولا يساورنا شك في صحة ذلك ، لان أحكام الشريعة الاسلامية جاءت لخير البشرية كلها . يقول الله تعالي : " وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين " [١٨] فضلا عن أن استقرار التعامل في المجتمع يوجب القول بهذا التعميم .

والواقع ان الامر في هذه المسألة - كما ذكر العلماء

المسلمون - لا يخرج عن اربعة فروض ، وذلك علي اعتبار أن العقد المتفاوض عليه هو عقد البيع [١٩] . وهذه الفروض هي :

الفرض الاول : أن يوجد من البائع تصريح بالرضا بالبيع . وفي هذه الحالة يحرم السوم ، وهو ما يقتضي كما قلنا تحريم المفاوضة كلية ، علي غير المشتري المتفاوض معه [٢٠] بمعني أنه لا يجوز للغير أن يتدخل في المفاوضة التي تجري بين البائع والمشتري ويزيد في الثمن بعد ان يكون الطرفان قد صرحا باستقراره ، كما لايجوز له أن يعرض علي المشتري سلعة أرخص .

الفرض الثاني : أن يظهر من البائع ما يدل علي عدم الرضا بالبيع وهنا يحل السوم من الغير بلا خلاف [٢١] ، وذلك لانتفاء الحكمة التشريعية من التحريم ، حيث إن الشارع قد حرم السوم علي السوم منعا للضرر الذي قد ينال المشتري ، أو البائع ، وهنا البائع نفسه لم يرض بالبيع ، فلم يقم لاحد حق في المبيع ، ومن ثم تجوز المساومة من الغير لانعدام الضرر ، والذي يؤكد ذلك أن الامام البخاري رضي الله عنه قد ساق هذه المسألة بعنوان : " باب لا يبيع علي بيع أخيه ولا يسوم علي سوم أخيه حتي يأذن له أو يترك " . [٢٢]

الفرض الثالث : أن يظهر من البائع ما يدل علي الرضا بالبيع من غير تصريح . وهنا يري بعض الفقهاء أن المساومة لا تحرم علي الغير [٢٣] ، وذلك استدلالا بحديث فاطمة بنت قيس حين ذكرت للنبي صلي الله عليه وسلم أن معاوية وأبا جهم خطباها ، فأمرها صلي الله عليه وسلم أن تنكح اسامة بن زيد . ووجه استدلال هؤلاء الفقهاء بالحديث أن فاطمة بنت قيس كانت راضية بأحد الخاطبين ، ولكنها لم تعلن عن رضاها ، ومع ذلك امرها النبي صلي الله عليه وسلم أن تتزوج اسامة رضي الله عنه فكذلك الحال في المساومة ، فطالما أن البائع لم يصرح برضاه بالبيع ، فإنه يجوز للغير السوم كما جازت الخطبة . وفضلا عن ذلك فإن الاصل إباحة السوم والخطبه ، فحرم منهما ما وجد فيه التصريح بالرضا ، وما عداه يبقي علي الاصل . ولكن الراجح في الفقه ان السوم يكون محرما في هذا الفرض أيضاً [٢٤] وذلك لان النهي جاء عاما ، وهو يصدق علي هذه الصورة ، حيث لم يوجد دليل يخرجها عن العموم ، بل لقد وجد الدليل علي الرضا بالبيع ، وهو قرائن الحال ، وذلك يغني عن التصريح به ، إذ من المسلم به أن قرائن الحال تغني عن المقال . وليس في حديث فاطمة بنت قيس ما يدل علي الرضا ، لانها جاءت مستشيرة للنبي صلي الله عليه وسلم ، وليس ذلك دليلا علي الرضا ، فكيف ترضى وقد نهاها النبي صلي الله عليه وسلم بقوله لا تفوتينا بنفسك " ، فلم تكن تفعل شيئا قبل مراجعة النبي صلي الله عليه وسلم .

الفرض الرابع : أن لا يوجد من البائع ما يدل علي الرضا بالبيع أو عدمه . وهنا أيضا يري بعض الفقهاء ان السوم لا يحرم علي الغير [٢٥] ، استدلالا بحديث فاطمة بنت قيس ، إذ أن النبي صلي الله عليه وسلم قد نهي عن الخطبة علي الخطبة كما نهي عن السوم علي السوم ، فما أبيح في أحدهما أبيح في الاخر .

والراجح ان السوم يكون محرما في هذا الفرض ايضا [٢٦] ، ولا يقدح في ذلك الاستدلال بحديث فاطمة بنت قيس ، إذ ان هذا الاستدلال يتعرض لنفس النقد الذي تعرض له في الفرض السابق . كما أن أحتمال الرضا لا يزال قائما هنا ، طالما لم يوجد ما يدل علي عدمه ، وهو ما يعني أن الحكمة التشريعية من التحريم تظل قائمة في هذا الفرض كذلك .

والواقع ان حديث النهي يصدق علي كل حالات السوم علي السوم ، إلا تلك الحالة التي يصرح فيها البائع بعدم رضائه بالبيع ، ففي هذه الحالة فحسب يجوز لاي شخص من الغير ان يتفاوض مع البائع او المشتري في شان هذا البيع ، وفيما عدا ذلك من الحالات يكون السوم فيها محرما عملاً بعموم النص . فإذا ما خالف شخص هذا النهي ، وقام بالتدخل في المفاوضات الجارية بين الطرفين بقصد افسادها وانتزاع الصفقة من يد اخيه ، فإنه يكون عاصيا بإجماع الامة ، لإتيانه عمل محرم [٢٧] . بل إن العلامة ابن حجر قد اعتبر ذلك الفعل من الكبائر ، وذلك بالنظر إلي ما فيه من أضرار علي المجتمع [٢٨] . ولذا فإن هذا الشخص يكون عرضة للجزاء الاخروي ، فضلا عن الجزاء الدنيوي المتمثل في تعزيز القاضي له والحكم عليه بالتعويض .

غير ان الفقهاء قد اختلفوا بعد ذلك حول أثر هذا الفعل المحرم علي العقد الذي أبرمه الغير نتيجة لذلك .

فقد ذهب فريق من الفقهاء إلى أن هذا العقد يقع باطلاً ، لانه منهي عنه والنهي يقتضي الفساد [٢٩] .

وذهب فريق آخر ، نؤيده ، إلى أن هـذا العقـد يكــون صحيحـا ً ، لأن المحرم هو فعـل السوم علي السـوم ، وذلك سابق علي العقد . ولأن النهي لحق آدمي ، فلا يفسد العقـد ، لأن حق الادمي يمكـن جبره بوسيلـة أخـري ، فأشبه ذلك بيع النجش . وهذا مذهب الشافعي [٣٠] .

ولعـل من المنـاسب أن نشير في هذا الصدد إلى ان الشريعة الاسلامـية تنهـي أيضـا عن البيع علي البيع [٣١] ، وذلك لقوله صلي الله عليه وسلـم : " ولا يبع بعضكـم علـي بيـع بعـض " . وصورة هذا البيع المنهي عنه ، أن يتفق الطرفان علي إبرام عقد البيـع ، ولكنهما يجعلان مدة للخيار بينهما أو لاحدهمـا ، فيأتي شخص من الغير في مدة الخيار فيقول للمشتري مثلا : أنا أبيعك مثل هذه السلعـة بأقل من هـذا الثمـن ، أو ابيعـك خيرا منهـا بثمنهـا أو اقل مـنه ، او يعرض علـيه أي عروض أخـري بقصد فسخ البيع لصالحه ، فهذا غير جائز لنهي النبي صلي الله عليه وسلـم عـنه ، ولما فـيه من الاضـرار والفساد . وكذلك الحـال في الشــراء علي الشــراء ، وهو ان يجـيئ إلى البائع قبل لزوم العقد فيـدفع في المبيـع أكثر من الثمـن الذي اشتري به المشتري الاول ، فهذا محـرم ايضا لدخوله في النهي الوارد في الاحاديث النبوية الصحيحة [٣٢] .

وهكـذا يكون للشـريعة الاسـلامية قصـب السـبق علـي القـانون الوضعي في هذا الشان ، حيث إنها قد حرمت علي الغير ، منذ ما يزيد علي أربعــة عشر قـرناً من الزمن ، أن يتـدخـل في المفـاوضات الجـارية بين الطـرفين بقصـد إفسـادها والحصول لنفسـه علي الصفقـة ، وذلك بنهي النبي صلي الله عليه وسلم عن السوم علـي السوم ، وتلك النتيجـة لم يتوصل إليها القانون الوضعي إلا مؤخرا . وبذلك يثبت لنا ، بما لا يدع مجالاً للشك ، تفوق الشريعة الغراء علي القانون الوضعي .

الهــوامـــش

(1) J . M mousseron , Technique contractuaelle , op . cit ., n° 98, p. 58 .

(٢) أنظر تطبيقـا آخـر لذلك في القضـاء الفرنسـي ، وهو ذلك الحكـم الذي أصـدرته الدائرة التجـارية لمحكمـة النقـض الفرنسـيـة في ٣ مايو ١٩٧٩ وأيـدت فيه محكمـة الموضوع التي أدانت العـامل الذي حصـل لحسـابه - أثناء قـيامه بمهامه الـوظيفـيــة وبـدون علـم رب العمـــل - مـــن شــركة غـــاز فـرنســـا (Gaz de France) علـي طلبيــة لتصنيـع أجهزة معينـة كان رب العمل يقـوم بتصنيعها عادة لهذه الشـركة ، وقد الزمتـه المحكمة بتعويض رب العمل عن الضرر الذي لحق به من جـراء تفـويت الفـرصـة علـيه للحصول علي هذه الصفقة من الشركة المذكورة التي تعد من اهم عملائه .
(Cass . com . 3mai 1979 , Bull . civ .IV , no 137 , P.108) .

(٣) انظر حول هذه القضية بالتفصيل :
- E . CHAMY , L' affaire Texaco - Pennzoil et ses multiples développements au sein du systéme judiciaire ameéricain , clunte 1988 , pp . 979 - 1006 - U . DRAETTA, LE case Pennzoil et l'effet contraigmamt des letters d'intention dans la pratique du commerce international , R . D . A . I, 1988, PP. 155 - 172 - ET legal effects of letters of intent : A case study, in : Formation of contracts and precontractual liability , I . C C ., (1990) , p . 259 .

(٤) ننوه بـان هـذا القاضـي كـان قد خلـف قاضـيا اخر هـو A . Farris الذي أستقـال لاسباب صحية بعد ان تابع كل اجراءات المحاكمة . ويذكر ان هذا القـاضي الاخير قد اتهم فيمـا بعد بتلقـيه رشـوة من شركة بنزويل مـن اجـل إعـادة انتخابه . انظر :
E : Chamy , art . préc . p . 979 , note 2 .

(5) -"subject to approval by the Board of Directors "

(٦) يذكـر أن شـركة بنـزويل كانت قد أقامت دعوي ضد شركة جيـتي أمـام محكمــة Delaware طالبــة الحكـم بتنفـيذ الاتفـاق الـذي تم بينهمـا ، وذلك علـي سبيـل التعـويض العيني ، ولكن المحكمة رفضت الدعوي . أنظر :
M . Fontaine , op , cit ., p . 52 - E Chamy , art . préc . p . 991 , not 38 .

(7) E . Chamy , art . préc . p. 988.

(8) E . Chamy art . . préc . p. 989.

(9) E . Chamy art . . préc . p. 998.

(١٠) وإن ظلت بعض الامور الاخري محل خلاف . انظر :
E - Chamy , art . Préc . p . 1003 et s.

(١١) صحيح مسلم ، الجزء الثاني ، ص ٢٧٩ .

(١٢) المرجع السابق ، نفس الموضوع .

(١٣) صحيح مسلم بشرح النووي ، جـ ١٠ ، ص ١٥٩ .

(١٤) المرجع السابق ، نفس الموضوع .

(١٥) سنن النسائي للسيوطي ، مجلد ٤ ، ص ٢٥٨ ، ط ١٤٠٧ هـ .

(١٦) انظر ما سبق رقم ٥٥ ، ص ٤٢ .

(١٧) المحلي لابن حزم ، جـ ٨ ، مسألة رقم ١٤٦٥ ، ص ٤٤٧ طبعة ١٣٥٠ هـ . (١٨) سورة الانبياء ، الاية رقم ١٠٧ .

(١٩) علي ان ذلك لا يعني أن هذا النهي قاصر علي عقد البيع وحده ، بل إنه ينطبق علي كافة العقود ، وذلك لتوافر الحكمة التشريعية من النهي . فالمساومة علي المساومة ، وبوجه عام المفاوضة علي المفاوضة ، لا تجوز دائما ايما كان العقد المتفاوض عليه . واذا كان الفقهاء المسلمون قد اقتصروا في عرضهم لهذه المسالة علي ذكر عقد البيع ، فذلك لان هذا العقد هو العقد الرئيسي في مجال المفاوضات ، حتي انه يكاد يشتمل علي كل القواعد العامة في العقد والتي يمكن أن تنطبق علي سائر العقود ، إلا ما أختصمت به العقود الاخري من احكام خاصة . كما ان المساومة المنهي عنها تظهر أكثر في عقود البيع ، حيث يقوم الغير بمساومة أحد المتابعين علي الثمن بالزيادة أو بالنقصان لكي يحصل هو علي الصفقة ، ولهذا ياتي الكلام عادة عن عقد البيع في معرض الحديث عن تحريم السوم علي السوم ، علي ان يكون مفهوما ضمنا أن النهي يصدق علي غيره من العقود الاخري التي يتم التفاوض عليها . وفضلا عن ذلك فإن الفقهاء المسلمين كانوا يتبعون في استنباط الاحكام من مصدارها أو في عرض اجتهاداتهم منهج الجزئيات ، وذلك بعرض كل مسالة علي حدة دون الاهتمام بوضع قواعد عامة ، ومن هذه الجزئيات يمكن استخلاص نظريات عامة . انظر حول هذا المنهج : د . محمد يوسف موسي ، الاموال ونظرية العقد في الفقه الاسلامي ، المرجع السابق ، ص ٢٤٨ ومابعدها ؛ د . محمد نجيب عوضين ، المدخل لدراسة الفقه الاسلامي ، القاهرة ١٩٩٦ ، ص ٢٨٩ وما بعدها .

(٢٠) المغني لابن قدامه ، جـ ٦ ، ص ٣٠٧ ، طبعة ١٤٠٨ هـ

(٢١) د . يوسف قاسم ، التعامل التجاري في ميزان الشريعة ، المرجع السابق ، ص ٥٧ .

(٢٢) فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، المجلد السابع ، ص ٤٧ ، باب رقم ٥٨ ، طبعة ١٤١٣ هـ .

(٢٣) قال بذلك القاضي ابو يوسف والامام احمد بن حنبل . أنظر : إبن قدامه ، المرجع السابق ، ص ٣٠٨ .

(٢٤) ابن قدامه ، المرجع السابق ، ص ٣٠٨ ؛ د. يوسف قاسم ، المرجع السابق ، ص ٥٨ .

(٢٥) ابن قدامه ، المرجع السابق ، ص ٣٠٧ .

(٢٦) في هذا المعنى ؛ د . يوسف قاسم ، المرجع السابق ، ص ٥٨ .

(٢٧) سبل السلام ، جـ ٣ ، ص ٢٣ .

(٢٨) الزواجر ، جـ ١ ، ص ٢٣٦ .

(٢٩) ابن قدامه ، المرجع السابق ، ص ٣٠٦ ؛ ابن حزم ، المرجع السابق ، ص ٤٤٧ .

(٣٠) نهاية المحتاج إلي شرح المنهاج للرملي ، جـ ٢ ، ص ٤٦٨ ، طبعة ١٤٠٤ هـ مغني المحتاج للشربيني ، جـ ٢ ، ص ٣٧ ، بدون تاريخ .

(٣١) وهذا النهي يصدق أيضا ، علي سائر العقود الاخري ، وذلك لان الحكمة من النهي ، وهي منع الاضرار والفساد ، وتقوم في كل حالة يتم فيها التدخل في الصفقة لافسادها أيا كان نوع العقد .

(٣٢) ابن قدامه ، المرجع السابق ، ص ٣٠٥ و ٣٠٦ ، د . يوسف قاسم ، المرجع السابق ، ص ٥٥ .

الضوابط القانونية للتعيين فى غير أدنى الدرجات

إعداد
ثـــنـــاء عـــزت
باحث أول بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
مدرب تشريعات الخدمية المدنية

يكون التعيين ابتداء في ادني وظائف المجموعة النوعية الواردة في جدول وظائف الوحده .

ويجوز التعيين في غير هذه الوظائف سواء من داخل الوحده أو من خارجها في حدود ١٠٪ من العدد المطلوب شغله من وظائف كل درجة وذلك طبقا للقواعد والشروط التي تضعها لجنة شئون الخدمة المدنية وتعتبر الوظائف الشاغرة في كل درجة بالمجموعة النوعية وحدة واحدة علي مدار السنة في تطبيق هذه النسبة ، فإذا كان عدد الوظائف الطلوب شغلها يقل عن عشرة جاز تعيين عامل واحد . (م ١٥ ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨) معدل ق ١١٥ لسنة ١٩٨٣ .

وقد صدر قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٠ بشأن التعيين في غير ادني الوظائف وقرر ما يلي :-

م١ : يكون التعيين في غير ادني وظائف المجموعة النوعية سواء من داخل الوحدة أو خارجها وفقا للقواعد وبمراعاة توافر الشروط التالية :-

١- ان يكون التعيين في حدود ١٠٪ من عدد الوظائف الشاغرة في كل درجة من كل مجموعة نوعية من الوظائف علي مدار السنة .

٢- أن تتوافر في المرشح للتعيين الشروط اللازمة لشغل الوظيفة من حيث نوع ومستوي التاهيل العلمي والخبرة طبقاً لجداول ترتيب وتوصيف الوظائف .

٣- ألا تقل مده الخبرة العملية للمرشح عن مجموعة المدد البينية اللازم قضاؤها في وظائف الدرجات الادني من الوظيفة المرشح لها وفقاً لكل مجموعة نوعية علي حده وبداءاً من درجة بداية التعيين بها .

٤- ان تتوافر في مدة الخبرة المشار اليها الشروط المقررة في الوحدة بشأن حساب مده الخبره العملية التي تزيد عن المده اللازم توافرها لشغل الوظيفة .

٥- اجتياز المرشح اختبار الكشف عن الصلاحيات والقدرات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة طبقا للمواصفات المحدده لها .

م٢ : يشترط الاعتداد بمده الخبره المشار اليها في الماده السابقة ما يلي :-

١- أن تكون تالية للحصول علي المؤهل الدراسة المشترط لشغل الوظيفة المرشح لها .

٢- أن تكون تاليه للقيد بعضوية النقابة وذلك بالنسبة لمدد ممارسة المهن الحرة لأعضاء النقابات المهنية الصادرة بتنظيم الأشغال بها قانون من قوانين الدوله .

٣- ان يتفق نوع الخبره العملية خلال مدة الخبرة المذكوره مع طبيعة عمل الوظيفة المرشح العامل للتعيين بها .

م٣ : لا يجوز في جميع الأحوال تعيين العامل في وظيفة درجتها أعلي مما وصل إليه زميله المعين بذات الوحدة في التاريخ الفرضي لبداية الخبره المحسوبة طبقاً لاحكام هذا القرار

وقد أستظهرت الجمعية العمومية لقسم الفتوي والتشريع بجلستها المنعقدة في ١٠ من ديسمبر سنة ١٩٩٧ أن المشرع في قانون نظام العاملين المدنين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أقام أحكام التعيين علي اساس موضوعي يتمثل في توافر شروط شغل الوظيفة المطلوب التعيين فيها وأن الاصل في التعيين في الوظائف ان يكون في ادني وظائف المجموعة النوعية ، واستثناء من ذلك أجازة المشرع تعيين في غير ادني

هذه الوظائف من داخل الوحدة أو من خارجها بضوابط وشروط محددة :

أولها : أن يكون التعيين في حدود ١٠٪ من عدد الوظائف الشاغرة في كل درجة من كل مجموعة نوعية من الوظائف علي مدار السنة وذلك حتي لا يغلق باب الترقي أمام العاملين من الدرجات الأدني .

ثانيها : أن تتوافر في المرشح للتعيين من الخارج أو الداخل شرط التاهيل العلمي الازم لشغل الوظيفة المراد التعيين عليها حسب بطاقة وصف هذه الوظيفة .

ثالثها : أن تتوفر في المرشح مدة الخبره العملية اللازم قضاؤها في وظائف الدرجات الأدني من درجة الوظيفة المرشح لها وذلك بدءاً من درجة البداية التعيين وعلي أن تكون هذه المدة تالية دائما علي الحصول علي المؤهل اللازم لشغل الوظيفة .

ومما سبق يتضح ان المشرع وضع ضوابط للتعيين في غير أدني الدرجات تتمثل في الاتي :-

١- أنه أجاز التعيين في غير أدني الدرجات من داخل الوحدة أو من خارجها لإتاحة الفرصة للعاملين بالجهاز الإداري للدولة للترقي من الدرجات الأدني وكذا إتاحة الفرصة للوحدة لاختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف التي تحتاج إليها الوحده .

٢- أوجب أن يكون التعيين في حدود ١٠٪ من عدد الوظائف الشاغرة من كل درجة من كل مجموعة نوعية من الوظائف علي مدار السنة وذلك حتي يحد من التوسع في مجال التعيين في غير ادني الدرجات لما له من تأثير سلبي علي العاملين بالوحدة سواء ممن أستوفو شروط الترقية أو لم يستوفوها وحتي لا يتعارض ذلك مع قواعد الترقية للوظائف الاعلي أم بالنسبة لعبارة علي مدار السنة الوارده بنص المادة (١٥) من ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار اليها فإنه يقصد بها السنة الميلادية وفقا لنص المادة (٧) من ذات القانون حيث تنص علي أن يكون حساب المدد المنصوص عليها في هذا القانون بالتقويم الميلادي .

٣- أوجب أن تتوافر في المرشح للتعيين الشروط الازمة لشغل الوظيفة وفقا لبطاقة وصف الوظيفة من حيث نوع ومستوي التأهيل العلمي أو الخبرة وهي الشروط اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة سواء بالتعيين أو الترقية إلا أنه في الحالة الأخيرة يتطلب قضاء المده البينية اللازمة في الوظيفة الأدني مباشره .

٤- حدد مدة الخبرة العملية للمرشح للتعيين في هذه الحالة بألا تقل عن مجموع المدد البينية اللازم قضاؤها في وظائف الدرجات الادني من الوظيفة المرشح لها وفقا لكل مجموعة نوعية علي حده وبدءاً من دبجة بداية التعيين بها ولم يحدد المده البينية الواجب قضاؤها في كل درجة وظيفية من وظائف الدرجات الادني علي حده مما أسفر عن إثارة التساؤلات عن مدي جواز شغل وظيفة من غير ادني الدرجات بدون استيفاء المده البينية اللازمه للترقية الي هذه الوظيفة من الدرجة الادني مباشرة إكتفاءاً بمجموع المدد البينية اللازم قضاؤها في وظائف الدرجات الادني . كما اثار التساؤل عن مدي التفرقة في ذلك بين العاملين من خارج الوحده أو داخلها .

• وقد سبق أن انتهت الجمعية العمومية لقسم الفتوي والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة في ١٥/ ٣/ ١٩٨٩ إلي عدم جواز تطبيق نظام التعيين في غير أدني الدرجات علي حاله عامل يعمل في ذات المجموعة النوعية بحسبان أن شغل هذا العامل للوظيفة الاعلي في ذات المجموعة النوعية لايكون الا عن طريق الترقية من الوظيفة الأدني مباشرة .

• إلا أن المحكمة الإدارية العليا قد أصدرت حكمها في الطعن رقم ٢٦٧١ لسنة ١٩٣٧ق بجلسة ٢٦ / ٢ / ١٩٩٤ بأنه لا يجوز أن يستبعد من الإفادة من حكم الماده ١٥ من ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وهي الخاصة بالتعيين في غير ادني الدرجات العامل في نفس المجموعة النوعية التي توجد بها الوظيفة الشاغرة في غير أدني الدرجات طالما أن التعيين أجري طبقاً لهذه الماده وفي حدود النسبة

المقررة لها وتوافرت في شأن العامل الاشتراطات المطلوبة

• وبناء علي هذا التعارض بين ما انتهت اليه الجمعية العمومية وبين حكم المحكمة الإدارية العليا فقد تم إعادة عرض الموضوع علي الجمعية العمومية في حالة مماثلة حيث أنتهت بجلستها المنعقدة في ١٠ /١٢/ ١٩٩٧ إلي أنه لقبول المعروض حالته ضمن المتقدمين في الإعلان يتعين أن يكون مستفيا لشروط الترقية إلي هذه الوظيفة .

• وقد اسست رأيها علي أن تعيين العامل في وظيفة أعلي لوظيفته هو ترقية تخضع بالضرورة لأحكام الترقية ما دامت الوظيفتان تشملهما مجموعة نوعية واحدة وأنه ينبغي في كل حال أن تستوفي بشأنه شروط الترقية إليها منعاً للتحلل والافلات من اشتراطات الترقية والخلط بين قواعدها ونظام التعيين في غير أدني الدرجات من جهة ومن جهة أخري إتاحة الفرصه للعامل لشغل الوظيفة الاعلي مباشرة في ذات المجموعة النوعية التي ينتمي اليها إذا ما اتجهت نية جهة الإدارة إلي ولوج سبيل شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق التعيين طبقاً للفقرة الثانية من المادة (١٥) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار اليها وانه ما دامت توافرت فيه شروط شغل الوظيفة باترقية فقد أنتفي عنه ما نع الترشيح اليها ضمن من يتزاحمون علي التعيين فيها تعيينا مبتدأ .

وبناء علي ما تقدم فإنه يمكن القول أن هناك تفرقة بين من يعين في أدني الدرجات من خارج الوحدة وبين من يعين بها من داخل الوحدة . حيث يشترط في الاول ألا تقل مده الخبرة العملية له عن مجموع المدد البينية اللازم قضاؤها في وظائف الدرجات الأدني من الوظيفة المرشح لها وفقا لكل مجموعة نوعية علي حده وبدءاً من درجة بداية التعيين بها - بالاضافة للشروط الاخري - دون أشتراط توافر المده البينية اللازم قضاؤها في الدرجة الادني منها مباشرة أي يكون مستوفي لشروط الترقية لدرجة الوظيفة المراد التعيين بها .

٥- إشتراط توافر الشروط المقررة لحساب مده الخبرة العملية للاعتداد بمده الخبرة المشار اليها من حيث اتفاقها مع طبيعة عمل الوظيفة المرشح العامل للتعيين بها وان تكون تالية للقيد بعضوية النقابة بالنسبة لمدد ممارسة المهن الحره لاعضاء النقابات المهنية الصادر بتنظيم الاشغال بها قانون من قوانين الدولة .

٦- وضع قيد علي تعيين العامل في غير أدني الدرجات حيث نص علي أنه لايجوز في جميع الأحوال تعيين العامل في وظيفة درجتها أعلى مما وصل اليه زميله المعين بذات الوحدة في التاريخ الفرضي لبداية الخبرة المحسوبة طبقا لاحكام قرار لجنة شئون الخدمة المدنية . وبذلك أكد علي الإلتزام بعدم إضرار العامل (الزميل) بذات الوحده الذي تتوافر فيه مدة الخبرة الكلية (مجموع المدد البينية اللازم) قضاؤها في وظائف الدرجات الادني من الوظيفة المرشح لها المساوية للمرشح ولم يصل ال درجة الوظيفة المرشح للتعيين بها .

الإدارة الخارجية للجنة الأوربية وتحديات العولمة

بقلم
باسكال لامى
مندوب اللجنة الأوربية
ومسئول الإدارة العامة للتجارة

ترجمة
غادة طه طه أبوزيد

الإدارة الخارجية للجنة الأوربية وتحديات العولمة

باسكال لامي :

مندوب اللجنة الأوربية ومسئول الإدارة العامة للتجارة كلناسويا فرنسا ، انجلترا ، بلجيكا ، ألمانيا ، إيطاليا ... أوربا نقول للشعوب أنتم أخوة .

فيكتور هوجو :

والذي نعيه بأن المجموعة التي أنشأناها ليس لها هدف في حد ذاتها فالمجموعة ذاتها ليست سوى مرحلة نحو أشكال تنظيم عالم الغد

جون مونا :

إن الأسلوب الذي عبر به جون مونا عن الهدف من إنشاء اللجنة الأوربية يعد عمل إنساني سبق إنشاء اللجنة . إن السرعة في استخدام واستحداث وسائل التكنولوجيا الحديثة وفتح الأسواق وتدويل المؤسسات والنشاط المستمر والدائم للأسواق المالية كل ذلك يجعل قرارات السوق والمؤسسات لا تتماشى مع الايقاع البطئ للقرارات على الصعيد السياسي .

يجب أن يكون هناك تقارباً وترابطاً للجهود المبذولة من أجل تحقيق النظام الدولي المنشود ولتحقيق الثمار المرجوه من العولمة ويطرح أمامنا تساؤلاً وهو القرار وكيف يتم اتخاذه في الوقت الملائم .

يعد الإتحاد الأوربي اليوم أصدق مثال على انطلاقة التكامل الإقليمي بين دول الإتحاد ويمكن أن يتيح للدول الأعضاء سواء أكانوا أفراد أو جماعات تحقيق المكاسب والقيم المشتركة على الصعيد الدولي . وكان هذا جلياً على مستوى العلاقات الخارجية لأنها ستستعين بأدوات في المجال الدولي سواء سياسياً ، تجارياً وكل ذلك سوف يساعد على التقدم السياسي الدولي وكذا في مجال الدفاع والأمن .

ولذا فإن الإتحاد الأوربي له المقدرة على تحقيق التقدم والرقي واثبات هويته على الصعيد الدولي لأن الإتحاد لديه الإدارة الخارجية المناسبة لكي يصل صورته وأهدافه بفاعلية وقوة في المحافل الدولية .

في عالم اليوم يعد الإتحاد نقطة ارتكاز قوية على المستوى الدولي لمواجهة تحديات العولمة :

فمنذ إنشاء الاتحاد تزايد دوره في المجال الإقتصادي والتجاري على مستوى العلاقات الدولية والخارجية على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية وكثمرة لتقدمه الداخلي وكنتيجة للأحداث السياسية الخارجية اتسع دور الأتحاد في شتى المجالات الإقتصادية والتجارية وعظم دوره وأصبح فعالاً وقوياً على المستوى الدولي.

تحول كبير للسياسة التجارية :

تخصص الإتحاد الأوربي لسنوات طويلة في مجال التعريفة الجمركية والغاء الحواجز لتبادل السلع ولذا بدأت المفاوضات تتسع لمجالات جديده تشمل الخدمات ، الاستثمار وحرية الإبداع الفكري ومجالات أخرى متنوعة كالمعايير الاجتماعية ، البيئية وحماية المستهلك . إن السياسة التجارية هي أحد المجالات السياسية المشتركة للإتحاد حيث التحديات في المجتمع أكبر ولذا فإن حماية المكاسب الأوربية في ظل المفاوضات التجارية متعددة الأطراف هي أهم أهداف الإتحاد .

إن التقدم الذي حققه الإتحاد هو ترسيخ العلاقات مع عدد كبير من الدول النامية ونهاية الحرب الباردة جعلت من

Source : Revue Fransaise d'administration fublique no 95 guillet Septembre 2000
Address Internet : http://eurepa.eu.int/comm/commissioners/yamy/index-p.r.htm.

الاتحاد أكبر قوة تعطي مساعدات خارجية للعالم ، مساعدة جماعية من دول الاتحاد حيث اللجنة الأوربية هوالمتصرف الوحيد في الادارة .

وخلال الخمسة عشر عاماً الماضية كانت المساعدة الخارجية للمجموعة تتركز على بلدان أفريقيا ، الكاريبي وبلدان المحيط الهادي ووصلت المساعدة إلى حجم عالمي كبير . وفي الوقت الحالي أصبح الإتحاد يقدم مستوى كبير من المساعدة لشركائه في افريقيا والكاريبي وبلدان المحيط الهادي ويخصص الاتحاد ثلثي مساعداته إلى باقي العالم سواء أوربا الشرقية والدول المستقلة حديثاً ، ودول البلقان والشرق الأوسط ، ودول البحر المتوسط ، أسيا وكذلك أمريكا اللاتينية . وتقع على عاتق المجموعة الأوربية مواجهة أي تحدي وعليها تحمل العبء والمسئولية السياسية والمالية بأكثر من ١٠٪ خلال عام ١٩٨٥ وليس أيضاً المانح الأول للمساعدة الانسانية في العالم . أما فيما يتعلق بالمساعدات في صورة منح فهي تحتل المرتبة الخامسة بعد الولايات المتحدة ، اليابان ، ألمانيا وفرنسا .عيران النمو المتزايد والسريع لنفقات المجموعة الخارجية لا يصاحبه تغير في مواردها البشرية من ناحية أدوات الإدارة والهيكل .

نمو واتساع السياسة الخارجية والأمن المشترك :

ظهرت السياسة الخارجية والأمن المشترك في إطار العلاقات الخارجية للمجموعة في عام ١٩٩٢ وقت تنفيذ اتفاقية ماستر يخت بعد أحداث تقدم على مستوى التعاون السياسي فمنذ السبعينيات لم يكن هناك إطار محدد للعلاقات ولذا حاولت الدول الخمسة عشر الأعضاء واللجنة بحث أفضل السبل الجديدة التي حصلوا عليها بعد اتفاقية ماستر يخت . ويجب أن تؤتي التجربة ثمارها لكي تصل إلى الهدف المشترك ويظهر تأثير الاتحاد في كافة المجالات على الساحة الدولية من أجل الدفاع عن القيم والمصالح المشتركة للمواطنين .

إن الصعوبات المؤساسية التي قابلت الاتحاد الاوربي أدت إلى تعين ممثل للسياسة الخارجية والأمن القومي مكلف بالقيام بالحوار باسم رئاسة المجلس وكذلك تنفيذ القرارات السياسية . وهذا الممثل للسياسة الخارجية والأمن القومي عليه أن يعمل بفاعلية وقوة لإظهار نشاط الاتحاد على المستوى الدولي .

ميلاد عملة *اليورو* :

مع ظهور اليورو فإن الهدف من توحيد لابلاد وتوحيد العملة المستخدمة في السوق الداخلي هو محاولة تقليل أزمات أوربا المالية الخارجية ويحاول أن يعطي لها ثقلاً ومقدرة في المؤسسات المالية الدولية . إن مسألة التمثيل الخارجي لليورو يمكن تسويتها بحيث تتيح للإتحاد المساهمة بفاعلية في كل المباحثات المتعلقة بالأحوال الاقتصادية وتحديات العولمة .

إدارة خاجية *للجنة الاوربية والبحث عن ترابطه* :

بحثت اللجنة كيفية التوفيق بين هيكلها وعلاقاتها الخارجية لأداء الأهداف المنشودة منه .

إتفاق ماستر يخت :

إن تنفيذ اتفاق ماستر يخت عام ١٩٩٣ واستبدال التعاون السياسي بالتعاون الخارجي والأمن القومي المشترك PESS أدى إلى أن تقوم اللجنة بتطوير هياكلها وخدماتها من خلال علاقاتها الخارجية . ويتم اختيار بعض القضايا السياسية التي يحاول المجلس علاجها ومناقشتها من خلال الادارة العامة للعلاقات الخارجية الاقتصادية ويضاف إلى هاتين الإدارتين الإدارة العامة للتنمية .

إن توزيع مثل هذه الاختصاصات يعوقه صعوبة الفصل بين السياسة والإقتصاد .

إعتمدت اللجنة التالية على التوزيع الجغرافي للإختصاصات والكفاءات . لقد تم تقسيم العلاقات الخارجية في مختلف مناطق العالم إلى أربعة لجان وهذا التوزيع جغرافي لأن كل لجنة تحتفظ باختصاص وظيفي ، تجارة ، تنمية ، سياسة خارجية وأمن مشترك . والنتيجية أن هناك بعض التعقيدات في الهياكل الادارية للدول الأعضاء وفي عام ١٩٩٦ عند إنشاء مجموعة اللجان "رالكس" تحت سيطرة رئيس اللجنة كان هدفها زيادة الترابط وتقارب اللجنة من ناحية العلاقات الخارجية وتحسين تداول المعلومات .

***المنظمة الداخلية للجنة* برودي : تربط استراتيجي في مختلف مجالات *العمل الخارجي* :**

١ - الترابط الضروري لمختلف الادارات للعلاقات الخارجية على أساس التنظيم الموضوعي .

إن أحد الاهتمامات الكبرى للجنة في وقت تولى مهام منصبها في سبتمبر ١٩٩٩ هو إنشاء هيكل لإدارة العلاقات الخارجية والتي تؤكد فاعلية ومصداقية عمل الاتحاد الأوربي في هذا المجال بالتضامن مع كبير ممثلي لجنة الاتحاد الأوربي للسياسة الخارجية والأمن القومي المكلف بحضور المجلس . ويتعلق الأمر بالمساهمة في صياغة وإعداد وتنفيذ القرارات السياسية وكذلك إدارة الحوار السياسي باسم المجلس مع دول العالم الثالث وهناك أربعة لجان تقتسم مسئولية العلاقات الخارجية وعضو اللجنة المكلف بالعلاقات الخارجية والذي ينسق أنشطة اللجنة في هذا المجال ومسئول عن إدارة مساعدة المجموعة لدول العالم الثالث ويؤكد تفاعل اللجنة مع كبير ممثلي الاتحاد للسياسة الخارجية المكلف بأعمال التجارة والذي يدير السياسة التجارية على أساس البند ١٣٣ من الاتفاق ويقوم بالمفاوضات التجارية الدولية أياً كانت متعددة الاطراف ، إقليمية أو ثنائية ويحرك أدوات الدفاع التجاري .

• عضو اللجنة المختص بالتنمية والمساعدات الانسانية والذي يساهم في صياغة سياسة التعاون والتنمية للمجموعة ويدير السياسة لصالح دول أفريقيا والكاريبي والمحيط الهادي ACP

• عضو اللجنة المسئول عن توسيع مهمة استكمال اتحاد القارة الأوربية والسماح للدول بالإنضمام لمنطقة الاستقرار والرفاهية الأولين الاتحاد الأوربي .

٢- هيئة للتعاون المدعم إن هذا الجهاز مزوداً بالعديد من الحكومات الوطنية ؛ وزارة للشئون الخارجية والمسئولة بصورة كاملة عن العلاقات مع باقي بلدان العالم والوزارت المتخصصة والمكلفة للقيام بأعمال التجارة والتنمية . وفي النهاية نجد تنسيق وتركيز نشيط وفعال بين مندوبي اللجان والمديرين العموم المسئولين عن العلاقات الخارجية مما يتيح الترابط والمصداقية في القرارات المتخذة .

• تحديد استراتيجية لكل بلد والرغبة في وضع كل الامكانيات والأدوات تحت تصرف اللجنة لتحديد وإدارة المساعدات بفاعلية وتلك المساعدات تقدمها المجموعة الأوربية للدول النامية .

٣ - إدارة رشيدة للمساعدات المقدمة من قبل المجموعة ويجب على اللجنة إصلاح برنامج المساعدات المقدم للدول النامية لكي تصبح مساعدة فعالة وضرورية مع مستحدثات العولمة وهكذا يتضح عدم التوازن والتكافؤ بين الدول الغنية والدول الفقيرة مما يعزز الاحتياج للتعاون والمشاركة لمكافحة الفقر وتكثيف المجهودات والقدرات لصالح التنمية في البلدان الفقيرة .

• إن إنشاء الإدارة المشتركة رلكس SCR في ١٩٩٨ كان بمثابة خطوة أولى نحو توحيد الإدارات المسئولة عن تقديم المساعدات . وتكاتفت جهود هذه الإدارة مع البرامج وبدأ النظام الجديد يؤتي ثماره غير أنه تم عمل إصلاح ضروري للجنة الحالية واختيار جهاز جديد وطموح وهو يهدف إلى تحسين أداء ، فاعلية ومصداقية المساعدات الخارجية للإتحاد الأوربي مع التركيز على بعض الأنشطة في المجالات السياسية الهامة وتأكيد التكامل مع بقية الدول المانحة وخاصة الدول الأعضاء في الاتحاد والمؤسسات متعددة الجنسيات .

• وينبغي مراجعة كاملة وتوحيد برامج المساعدات الخارجية بما يتفق والأهداف والأولويات السياسية للإتحاد الأوربي - إنشاء جهاز وحيد مكلف بتنفيذ المشاريع - توزيع مهام وإدارة المشاريع نحو الوفود الخارجية للجنة وإذا كانت الظروف مواتية توزع المهام على سلطات الدول المستفيدة من المشروعات .

• تبسيط الإجراءات على مستوى إدارات اللجنة -تعزيز ودعم هام للعاملين المسئولين عن تنتفيذ مساعدة المجموعة الأوربية لسائر البلدان .

تكامل واجب الإتحاد الأوربي لكن يواجه تحديات العولمة :

في الخطاب الذي ألقاه الرئيس رومانو برودي أمام البرلمان الأوربي في فبراير ٢٠٠٠ صرح بأنه " يجب السيطرة على كل الأدوات والإمكانيات وتبني أشكال جديدة للحكم لإدارة الاقتصاد العالمي وعلى المستوى الأوربي هذا يعني تكامل واندماج متزايد لكل دول الاتحاد .

الآفاق الجديدة للسياسة الخارجية والدفاع للإتحاد الأوربي :

ينشد المواطنون الأوربيون أن تصبح أوربا قوية وقادرة على دعم الديموقراطية والدفاع عن حقوق الانسان وسيادة دولة القانون والمساهمة في استقرار ورفاهية القارة الأوربية وتحقيق السلام في العالم .

لقد رسخ اتفاق ماتر يخت الدعائم الأولى لهذه العملية بوضع كل الإمكانيات والأدوات الملائمة تحت تصرف الاتحاد وتعيين ممثل مسئول عن السياسة الخارجية والأمن المشترك وكل ذلك يساعد في دعم السياسة الخارجية المشتركة وتكوين سياسة أوربية للأمن والدفاع مستقلة .

أن مشاركة السيد جافيا سولانا في قيمة شرم الشيخ لصالح عملية السلام في الشرق الأوسط تعد نقطة هامة في هذا السياق.

وهذا الحدث يعد الأول من نوعه أن يشارك الاتحاد الأوربي بقوة في إجراء مفاوضات من أجل تحقيق السلام المنشود في المنطقة .

وشاركت أوربا بجهازها المسئول عن المفاوضات هي والخمسة عشر دولة في مؤتمر بيروكسل في نوفمبر ٢٠٠٠ وتعهدت بتشكيل قوة إحتياطية قوامها ٦٠,٠٠٠ ألف رجل يتم نشرهم في حالة حدوث أزمات .

لقد شعر المجلس بضرورة أحداث تطابق بين القوة الإقتصادية للإتحاد والوسائل المخصصة لمساعدة ودعم دول العالم الثالث على السياحة الدولية . ولذا قرر المجلس في سبتمبر ٢٠٠٠ عقد مباحثات لتحديد اتجاهات الاتحاد في بداية كل عام زمعرفة المبادئ الأساسية والأهداف السياسية للاتحاد والتي ستتخذ حيز التنفيذ من خلال مؤسسات الاتحاد وكذلك الدول الأعضاء سيتم دعوتها لمعرفة مشاريعها واتجاهاتها .

الاستغلال الأمثل لقدرات الاتحاد الاوربي في مجال التجارة :

إن السياسة التجارية اليوم هي التعبير الأمثل والأقوى للقوة الاقتصادية للاتحاد الأوربي .

تعد التجارة الدولية محور الإهتمام القوى بين لابلاد والقارات لأن هناك العديد من التحديات الإجتماعية ، الإستراتيجية بين الدول والقارات .

ومن خلال التجارة نجد بعض الأولويات الجماعية لبعض الدول على المستوى المحلي والإقليمي وتتسابق وتتنافس هذه الأولويات لتصبح في الصدارة .

ويتم تناول وبحث هذه الأولويات والموضوعات من خلال عقد مفاوضات دولية تركز ليس فقط على التعريفة الجمركية ولكن أيضاً على قواعد المنظمة للخدمات والتي تمثل ٢٥٪ من تجارة الاتحاد والإستثمارات الأجنبية (مع العلم بأن الإتحاد الأوربي هو ثاني مستثمر عالمي) وكذلك يحمي حق الأبداع الفكري . وتعتمد مؤسسات المجموعة الأوربية على الأنشطة التجارية وحماية حقوق المؤلف وكذلك براءة الاختراعات السجل التجاري وتحديد اسم الصنف .

ساهمت القمة الأوربية التي عقدت في نيس في ديسمبر ٢٠٠٠ في تقريب وجهات النظر والقرارات حول الكثير من الموضوعات والقضايا المطروحة خلال المفاوضات التجارية . فعلى سبيل المثال فان الوفد الفنلندي أجرى تعديلاً في البند ١٣٣ الذي تم إدخاله ويتعلق الأمر بالآخر في الاعتبار بعض المشكلات السياسية الحساسة من قبل الدول الاعضاء ولكن في إطار الظروف المناسبة لدعم وتعزيز المستقبل التجاري للاتحاد إن الهدف من هذا البند الجديد هو أن القرارات الداخلية للإتحاد .

أخضع اتفاق نيس المعاهدات حول الخدمات التجارية وحق الابداع الفكرى لما يتوافق والكفاءة . فمنذ عام ١٩٥٧ كانت

هذه المعاهدات مختلطة وتخضع لمبدأ الاجماع .

ينص الاتفاق ذاته على أن البنود ١٤٩ حتى ١٥٢ ستثني أي توافق داخلي فيما يتعلق بالتربية والتعليم والصحة والثقافة بينما تعزز وتدعم المشاركة في الكفاءات ولم يكن من المنطقي أن يتحقق مثل هذا التوافق والانسجام عن طريق المفاوضات التجارية ويؤكد النص أن اللجنة ترى عدم إمكانية اللجوء إلى المفاوضات التجارية لبحث الدعائم والركائز السياسية والثقافية والاجتماعية للدول الاعضاء .

نمو التعاون بين وفود اللجنة والممثلين الدبلوماسيين للدول الاعضاء :

لقد تم تعيين أداء وفاعلية الجهاز الأوربي الخارجي من خلال تنسيق مستمر مع الإدارات المحلية وأيضاً الأماكن التي بها العديد من شبكات المعلومات والاتصالات . وتحاول البعثات الدبلوماسية نشر وتوزيع موظفوها والعاملين بها لتحقيق وانجاز أفضل النتائج بدأ وزراء الخارجية الأوربيون الإهتمام بفاعلية وأداء الأجهزة الدبلوماسية ؛ وفي تقرير قدمه ممثل الإتحاد الأوربي لدول أفريقيا والكاريبي والباسيفيك . وهكذا بدأ الوجود الدبلوماسي يتزايد داخل الإتحاد الأوربي (الدول الخمسة عشر واللجنة الاوربية) وبالمقارنة بلغ عدد موظفي السلك الدبلوماسي في الاتحاد حوالي ٤٠,٠٠٠ ألف شخصاً موزعين في أكثر من ١٥٠٠ بعثة دبلوماسية بينما الولايات المتحدة لديها ما يقرب من ١٥,٠٠٠ ألف شخصاً في السلك الدبلوماسي وأقل من ٣٠ بعثة دبلوماسية .

وهذا الإنتشار الكبير للموارد البشرية والمالية لا نجده في كل الأحوال .

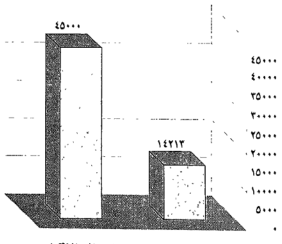
يمتلك الاتحاد الأوربي مقدرة إنتاجية كبيرة وكفاءة متميزة في المجالات الدبلوماسية للدول الأعضاء فيما بينها ومع وفود اللجنة الأوربية .

وفي عام ١٩٩٦ قررت اللجنة الأوربية توزيع ونشر الملحقين الدبلوماسيين للدول الاعضاء في الإدارات المركزية وأصبح عدد الملحقين في الوقت الحالي أكثر من أحد عشر ملحقاً ولكن اللجنة الاوربية مثل الدول الاعضاء تزايد عدد الملحقين بها وبالأخص في ممارسة مهام الوظائف المرتبطة بالتنمية والسياسة الخارجية والأمن القومي .

أما في دول العالم الثالث لا نجد هيكل دبلوماسي متكامل وفي أغلب الأحيان نرى كيان دبلوماسي صغير . ولذا ستستضيف وفود اللجنة الدبلوماسية الذي يمثل الدولة العضو .

تعتمد هذه المبادرات على التجارب الداخلية الناجحة .

الإدارة الخارجية للجنة الأوربية

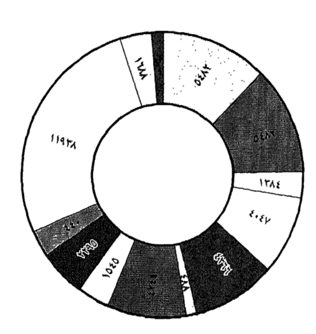


الولايات المتحدة	إجمالى الأتحاد الأوروبى
١٤٢١٣	٤٥٠٠٠

l'mage de l'unioneurofeenne international : amebiorerl'effecacete de nos moyens coflectifs . retnion informalle desministres des affaires elrongeres de l'unnion . Eiran , giullet 2000

المصادر الدبلوماسية للإتحاد الأوروبى

الدولة	المصادر
الدنمارك	٥٤٨٢
المانيا	٥٤٨٢
اليونان	١٣٨٤
أسبانيا	٤٠٤٧
فرنسا	٤٣٦٦
ايرلندا	٤٨٨
ايطاليا	٤٢٤٤
النمسا	١٥٤٥
البرتغال	٢٣٩٥
فنلندا	١٤٤٠
المملكة المتحدة	١١٩٣٨
بلجيكا	١٦٨٨
اللجنة الاوروبية	٦٠٠



تعتمد هذه المبادرات على التجارب الداخلية الناجحة .

وهـناك تجـربة رائدة لتبادل المعلومات بين وفد اللجنة الأوربية وسفـارات الدول الاعضاء وبالتالي نجد ترابط جماعي جـيد في الدفـاع عـن المصـالح التجــارية للإتحــاد الأوربــي وواشنطـن .

إن تدفق وكثرة المعلومات في العاصمة الأمريكية وضرورة الإستفادة من هذه العـناصر الهـامة لتحـديد سياسات الإتحاد يستلـزم ويتطلـب تحسـين وتنسـيق مصـادر البحـث والتحليل الجمـاعية . ويترسـخ الإحسـاس والإحتياج للوحدة ولذا تعمل السلطـات الاوربيـة وممـثلاً داخـل نطـاق واحـد أكـثر اتساعاً ومتغير الشكـل غير أنه في إطـار أكثر حزماً وصـرامة من مجلس الشيوخ الأمريكي .

يسعـى الإتحـاد إلى تحسين الأداء والفاعلـية الجمـاعية لنظمـاته كذلك تطـوير مهـامه والإرتقـاء بالصـادرات وزيادتها ولكن يبـدو بأن أجهـزة المجموعة الأوربية يمكنها أن تلعب دوراً نافعاً في القيام بالمبادرات والنظام المشترك .

نجد أن النتيجـة التي تترتـب علـى نظـام العـولمة هو التنافس والسباق المحموم بين المؤسسـات بمختلف جنسياتها مما يساهم في تعزيز ودعم الاتحاد الاوربي في علاقاته مع المؤسسات الأخرى .

يتواكب تطـور عمـل وفـود اللجنة الأوربية والتطـورات السريعة والمتلاحقة للعولمة مع أحداث تحديات ونشر للموظفين الجدد في السلك الدبلوماسي وهكذا يتلاشى التفاوت في الحدود بين السياسة الخارجية والداخلية .

يجب أن تكون الإدارة الخارجية للجنة الأوربية قادرة على مواجهة التحديات وتتواكب مع التطور السريع في المعلومات والمتطلبات الحديثة للعولمة مما يرسخ من ثبات وعمق عمل الإتحاد الأوربي في مختلف المجالات ونصل إلى حد فاصل ، فبعد أربعة عقود من القوة والوحدة يجب أن يبذل الاتحاد جهوداً مضنية لضمان فاعلية وقوة أدائه في علاقاته الخارجية .

تتركز التحديات الجديدة في وجود منافسة دولية عالمية . وتتحول للإطار التقليدي للعلاقات الدولية إلى حيز أكثر رحابة ومتغير الشكل عن ذي قبل مما يستوجب تشكيل دفاع جماعي للمصالح الخارجية للإتحاد . مع العلم بأن بعض دول العالم الثالث تعلم تماماً كيف تستفيد وتستغل فرصة عدم وجود جبهة مشتركو وموحدة وعدم التنسيق بين دول الاتحاد في مجال الدفاع المشترك

المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات
"إدارة المعرفة في حقبة العولمة"
Knowledge management in the Era of Globalization
القاهرة فبراير ٢٠٠٣

تقـديـم :

حتى يمكن النجاح في زيادة معدل التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتعليمي لعصر الإنترنت ، يجب على منظمات ومؤسسات المجتمع المعاصر أن ترفع بكفاءة عالية مواردها الأكثر قيمة في الوقت الحاضر إلا أنه أقل مراعاة وخاصة في البيئات النامية ، وهو مورد المعرفة المتمثل في رأس المال الفكري للقوى البشرية العاملة المتسمة بالخبرة والمهارة والتعليم المتميز .إن ضغط دورات الاتصال والتواجد المستمر للمعلومات تجبر المؤسسات والمنشآت المختلفة إلى البحث عن عائد أسرع عن المعرفة التي تنمو بسرعة كبيرة في السوق العالمية المرتبطة بالإبداع المؤسسي الذي تحتمه ظروف الجودة العالية والإتقان في حقبة العولمة المعاصرة .

ويرتبط أحد المتطلبات الحاكمة والهامة في تحقيق ذلك العائد ذا القيمة المضافة بإدارة المنظمة لعامل النجاح الرئيسي المتمثل في المعرفة الذي سبق تركه لكي يدير نفسه بطريقة عشوائية إلى حد ما . ويلاحظ في هذا الصدد ، أن حقبة بيئة الأعمال الاقتصادية والإدارية والتنموية القادمة سوف تؤثر فيها مجموعة من القضايا المترابطة والمتكاملة التي تنبع من مجالات متداخلة ومتعددة المنبثقة من ميادين معرفة مختلفة إلى حد ما ، مثل علوم إدارة الأعمال والتنظيم ، العلوم المعرفية، وعلوم تكنولوجيا المعلومات تؤثر على موضوع إدارة المعرفة .

وقد أصبح مصطلح إدارة المعرفة مألوفاً وشائعاً في الحقبة المعاصرة ، إلا أن التحدي الحقيقي الذي يواجه معظم منظمات ومؤسسات المجتمع المعاصر يرتبط بمعدلات الإبداع المتسارعة في حقبة العولمة التي يمر بها العالم الحديث .وعلى ذلك فإنشاء وخلق النظام الذي من خلاله تنبع الآراء والأفكار وتطبق هو أكثر من مجرد عملية إدارية فحسب ، إنه يمثل نمطاً استراتيجياً وقيادياً حيث يتدفق إبداع المعرفة التي تسهم في تقدم المنظمة والفرد والمجتمع في حقبة العولمة التي يشهدها العالم .

وبذلك يمثل إبداع المعرفة عملية خلق الأفكار والآراء الجديدة وتطورها وتبادلها وتطبيقها في منتجات وخدمات قابلة للتسويق ، تقود إلى تحقق التالي:

* نجاح المنظمة أو المؤسسة .
* حيوية الاقتصاد القومي .
* تقدم ورفاهية المجتمع .

ويتضمن إبداع المعرفة مفهوم الإبداع ، أي القدرة المحتاج إليها في المستقبل ، ويخاطب ذلك كل أبعاد الإدارة الجوهرية المرتبطة بعملية الإبداع ذاتها أي خلق وتحويل الأفكار في منتجات وخدمات قيمة ومفيدة ، بالإضافة إلى بناء أساسي قوي لتمويل التنمية المستديمة المستقبلية . ويعترف هذا المدخل بأن المعرفة تمثل المكون المحوري للإبداع لا التكنولوجيا أو التمويل في حد ذاته . وعلى ذلك فإن تغذية وإدارة تدفق المعرفة يمثل كفاءة والقدرة الأكثر تميزاً في الحقبة القادمة من القرن الحادي والعشرون.

ويعترف هذا المؤتمر بالوضع الحالي ويقدم أرضية خصبة لمنتدى حيوي يشترك فيه الباحثون والمزاولون المتضمنين في تطوير ونشر الحلول المتقدمة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري المتسم بالذكاء والإبداع . من هذا المنطلق ، يسعى منظموا هذا المؤتمر إلى تأكيد المشاركة الإيجابية للقوى الإدارية والفنية المؤثرة على إدارة المعرفة .

أهــداف المؤتمـــر :

يهدف هذا المؤتمر إلى :

- التعـريف بالتحـديات والمشكلات التي تواجه تطوير مستقبل إدارة المعرفة في برامج التنمية الإدارية وجهد تحديث مصر .

- تشكيل التوجهـات المستقبليـة للبحث والتطوير في الميادين الإدارية والفنيـة المرتبطة بإدارة منظمات المجتمع المعاصر إلى منظمـات معرفـية معتمـدة على المعرفة لا على الإجـراءات بنـاء مستودعات بيـانات و اكتشـاف المعـرفة منهـا بأدوات وإجراءات فنية متقدمة للتنقيب على البيانات فيها .

- تأهيل وتنمية القوى العاملة للتعامل مع إدارة المعرفة بأبعادها الإدارية والتكنولوجية المتنوعة.

محــاور المؤتمـر :

يعـالج المؤتمـر مجموعة من المحاور التي ترتبط بمجالات إدارة الأعمـال للمنتظمـات الحـديثة و أوجـه تكـنولوجـيات المعلومات والاتصالات المتقدمة في حقـبة العـولمة التي يشهـدها مجتمع اليوم . ومن هذه المحاور ما يلي :

- طـــرق خلـــق وإدارة المعـــرفـة .
- إتاحة المعرفة من المصادر الخارجية .
- أســاليب عــرض المعــرفة في الوثــائق ، قــواعد البيانات ، البرمجيات ، إلخ .
- المعرفـة الضمنـية في العمليـات ، المنتجـات والخـدمات .
- نقل المعرفة الحـالية في نطـاق وظـائف وعمليـات المنظمـة المعنيـة .
- استخـدام المعــرفة المـتوافــرة في اتخـاذ القـــرارات .
- تسهـيل نمـو المعـرفة من خـلال الثقـافة القومية والحوافز المتاحة.
- قياس قيمة وفائدة المعرفة وتأثيرها على إدارة المعرفة أيضاً .
- منظمـات المعـرفة ورأس المـال البشرى المتعـامل مع المعـرفة .
- إدارة المعـرفة أو إدارة عالم الأعمـال الجـديد المعتمـد على الإبـداع البشـــري .
- دور تكـنولوجـيات المعلـومات والاتصـالات في إدارة التغيير التنظيمـي لمنظمـــات المجتمـع المعـــاصـر .
- إدارة مستودعات البيانات أو قواعد البيانات الضخمة .
- تخـزين المعرفة واسـترجاعها والتنقيب عن البيانات واكتشاف المعرفة .
- هـندسة الوثـائق وإدارة السجـــلات وتدفقـات البيـــانات
- تأهـيل وتنمية القـوى العاملة في إدارة المعـرفة واستخـدامها .

الأوراق البحثية وتقارير العروض المطلوبة للمؤتمر :

العلمـاء ، الباحـثون ، الخبراء، الأخصائيون وغيرهم من الممـارسين والمهتمـين بأهـداف ومحـاور المؤتمر مدعـون لتقديم مستخلصـات ، أوراق بحثيـة كاملة ، تقـرير عـرض ، ومرجعـات للبحوث والمشروعات الجـارية التي تلقـي الضـوء على أعمـال المؤتمر والمساهمة الإيجابية في جلسـاته ومناقشـاته . وتتمـثل هذه المساهمات في التالي :

- مستخلصـات تساند الأوراق البحثيـة وتقارير العروض المقدمة بما لا يزيد عن صفحة كاملة مكتوبة إلكـترونياً على مسـافة واحدة .
- أوراق بحثية وتقارير عروض كـاملة التي تشكـل أساس جلسات برنامج المؤتمر ، بحيث لا يزيد عدد الصفحات المقـدمة لورقة البحث أو تقرير العرض عن عشر صفحات أو عشـرة آلاف كلمة مكتوبة إلكترونياً على مسافة واحدة .
- تقـارير البحـوث الجـارية التي تقـدم كتقارير ملخصة من ٢-٤ صفحات يصف كل منها مشروع أو دراسة جارية .

ويجب أن تشتمل كل ورقة أو تقرير مقدم على المعلومات التالية:

- تعـريف كامل بالمقـدم أو المقـدمين للعمـل يشتمـل علــى : الاسـم، الوظيفـة، الجهة المنظمة المنتمى لها، العنوان البريدي للمقـدم، رقم التليفـون، الفـاكس، البريد الإلكـتروني، إلخ .
- عـــنوان العمـــل المتقــــدم .
- مستخلـص منفصـل يحـدد بوضـوح أهداف ومحاور الورقة أو التقـرير وترابطهـا بمحـاور المؤتمـر ويجب أن يقدم المستخلص باللغتين العربية والإنجليزية .
- الورقــة البحثـية أو تقـرير العـرض يقـدم مكتوباً إلكترونياً باستخدام برنامج MS Word أو ما يتوافق معه .

وكل الأوراق والتقـارير المقـدمة والمقـبولة سـوف تنشر في وقائع أبحاث ودراسات المؤتمـر العلمـي التـاسع لنظـم المعلـومات وتكـنولوجيا الحاسبـات بعد انتهـاء المؤتمـر واكتمـال تحريرها

وتقديمها إلى المكتبة الأكاديمية للنشر كما اتبع في المؤتمرات السابقة.

المشتركون في المؤتمر ورسوم التسجيل :

يجب أن يملأ كل مشتركي المؤتمر ومقدمي البحوث والعروض استمارات التسجيل الخاصة بالمؤتمر ، أما الرسوم الخاصة بالمؤتمر فهي ذات طابع تطوعي بحت وفق لما يلي:

* الأفراد المهتمين (٥٠ جنيها لكل مشترك)
* أعضاء هيئات التدريس والمدربون (٢٠ جنيها لكل فرد)
* أعضاء الجمعي والجمعيات غير الحكومية الأخرى (٢٠جنيها لكل مشترك)
* طلاب الجامعات والمعاهد العليا (١٠ جنيها لكل طالب)
* مقدمو البحوث وتقارير العروض (٢٠٠ جنيها لكل مقدم ورقة بحثية أو تقرير عرض)
* الهيئات ، المؤسسات ، الشركات ، إلخ (٣٠٠ جنيها لكل جهة مشتركة نظير ٣ مشتركين منها)
* الهيئات ، المؤسسات ، الشركات ، البنوك المحتضنة للمؤتمر (١٥٠٠ جنيه لكل منها)
* الأفراد والهيئات من الدول العربية يكون الدفع بالدولار الأمريكي

توصيات المؤتمر الدولي:
تحديث التعليم الإداري في عصر العولمة
المنعقد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية
١٥ / ١٦ ديسمبر ٢٠٠٢

مقدمة :

انطلاقا من أهمية تفعيل دور المؤسسات التعليمية والبحثية وتطوير رسالتها وأهدافها وربط أدائها باحتياجات المجتمع ، عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مؤتمرها الدولي تحت إشراف مركز البحوث والمعلومات بالأكاديمية ومشاركة جامعة بوتسدام الألمانية بعنوان" تحديث التعليم الإداري في عصر العولمة" خلال الفترة من ١٥ إلى ١٦ ديسمبر سنة ٢٠٠٢ بمقر أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالقاهرة. حيث يتواكب إنعقاد هذا المؤتمر مع مختلف التطورات الجذرية التى حدثت على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي وما يشهده العالم اليوم من إنفتاح اقتصادى وإجتماعى وتحرير التجارة العالمية وتنامي ثورة التكنولوجيا المعلومات الأمر الذى يثير نقاشاً عميقاً حول الحاجة الماسة لتحديث وتطوير منظومة التعليم والتدريب الإداري في مصر .

وقد أسفرت مناقشات المؤتمر عما يلي :

أولاً : إن بناء قدرة تكنولوجية وطنية هو الدعامة الأساسية لنجاح مسيرة التنمية الإقتصادية والإجتماعية في مصر خلال القرن الحادي والعشرين بإعتبار أن العلم والتكنولوجيا والإنتاج تمثل مثلث مجهودات التنمية فالعلم هو أساس التكنولوجيا والتطور التكنولوجي هو مدخل زيادة الإنتاج وتحسين جودته والتنمية الإدارية عصب التنمية وقوتها الدافعة .

ثانياً : إن التعليم والتدريب حق لكل مواطن ومحور أساسي من محاور التنمية البشرية وهو أساس تقدم ورقي الشعوب من خلال كسب المعارف وإعداد وتأهيل الكوادر المتخصصة وتنمية قدرات الإبداع والإبتكار وتخريج القيادات القادرة واللازمة لإدارة مسيرة التنمية الإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية .

ثالثاً : تعتبر السياسة التعليمية المسئول الأساسي عن نجاح مسيرة التعليم والبحث العلمي طالما واكبت المتغيرات الدولية المعاصرة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية وثورة معلوماتية وما ترتب عليها من إنهيار معظم مفاهيم وأساليب التعليم والعمل الإداري المطبقة خلال النصف الثاني من القرن العشرين .

رابعاً : إن تطوير التعليم بإستمرار يمثل ظاهرة تفرضها مسيرة التقدم الحضاري للإنسان وسعيه الدائب لتوفير الجهد والوقت ورفع مستوي معيشته . كما يعتمد التطوير أساساً علي عناصر رئيسية هي :

- المبلغ أو المدرس : بإعتباره مصدر الرسالة والمسئول عن صياغتها وتوصيلها والمتلقي الاول لصداها .
- المستقبل طالب العلم : بإعتباره متلقي الرسالة التعليمية والمستوعب لمفاهيمها ومضامينها وإكتساب معارفها .
- الرسالة : وتشمل مختلف المعارف والمفاهيم العلمية اللازمة لتنمية القدرة الفكرية والمعرفية .
- وسائل الإتصال : وتمثل مختلف الأجهزة والأدوات المستخدمة في العملية التعليمية .

خامساً : تشتمل مراحل التعليم بصفة عامة علي ثلاث مراحل أساسية هي :

- مرحلة التعليم الأساسي : وتتضمن مراحل التعليم الإبتدائي والإعدادي والثانوي .
- مرحلة التعليم العالي : وتتضمن الدراسة بالجامعات والمعاهد العليا .
- مرحلة البحث العلمي : وتشمل مختلف جهود البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف المراكز والمعاهد البحثية .

سادساً : تعتبر السياسة التعليمية هي المظلة العامة لإدارة منظومة التعليم والبحث العلمي في مصر كما أن سياسات التنمية الإدارية والتعليم الإداري لها أهميتها بإعتبارها المسئولة عن تخريج وتأهيل الكوادر والقيادات اللازمة لإدارة عملية التنمية في مختلف مجالاتها وخلال مراحلها المتتالية خاصة في ضوء التحديات العالمية :

١ - تنامي القدرة المعرفية والتكنولوجية للدول المتقدمة باستمرار مع عقد التحالفات مع الدول الاخرى فى شكل تكتل تكنولوجى له قدراته وطموحاته الحالية والمستقبلية أهمها السيطرة على اسواق الدول النامية فى ظل العولمة واتفاقية تحرير التجارة الدولية .

٢ - تطور اساليب الانتاج والترويج والتسويق فى عصر يتسم بسمات تختلف اختلافا تماما عن سمات عصر الصناعة حيث اصبحت المعرفة اهم عناصر الانتاج مما ادي الى تطور نظم وانماط الادارة والتنظيم ووضع اساليب جديدة للمعاملات .

٣ - إنشاء تكتلات إقتصادية كبري وزيادة نشاط الشركات عابرة القارات وحدوث إندماجات عديدة بين مختلف المؤسسات المالية العالمية .

٤ - التحول من نظام السوق المغلق الذي يتميز بالإستقرار والدعم نسبياً إلى سوق مفتوح بلا قيود أو حواجز ويرتبط بآليات السوق ومخاطر تقلباتها .

سابعاً : هناك علاقة طردية بين التعليم والبحث العلمى والتطوير التكنولوجى فبينما يقوم ازدهار العلم بدفع التقدم التكنولوجى فان التقدم التكنولوجي يهئ آفاقا جديدة للتعليم والبحث العلمي . وتتمثل ثروة الأمم حالياً في حجم وقدرة الثورة المعرفية للمجتمع بعدما تم تصنيف دول العالم إلى دول ريادة ودول ملاحقة ودول متخلفة .

لذلك فان بناء قدرة تكنولوجية وطنية يمثل مطلبا قوميا خلال المرحلة القادمة بل هو دعامة للتنمية الاقتصادية المستقبلية خلال القرن الحادي والعشرين وبالتالى تلعب السياسة التعليمية دورا هاما فى دفع مسيرة التنمية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية . كما تمثل القضية الاولى التى تواجه الدول النامية ومنها مصر في بناء اقتصاد قادر على التقدم والمنافسة اعتمادا على برنامج شامل ومخطط لمنظومة التعلم والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية، يرتبط ارتباط وثيقا بمصالح الاقتصاد القومى ، خاصة وان ظروف الواقع الحالي تشير الى ما يلى:-

١ - عدم وجود سياسات وآليات فعالة لتطوير التعليم ودفع مسيرة البحث العلمى وغياب التنسيق والتعاون الفعال بين انشطة ومراكز البحث العلمى والتطوير التكنولوجى.

٢ - محدودية الموارد المالية المحلية وجمود اللوائح المالية المطبقة بالاضافة الى ضالة التمويل الخارجي .

٣ - عدم وجود اليات او صناديق متخصصة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير التكنولوجى .

٤ - إعتماد التعليم في كافة مراحله على التلقين على حساب تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للطلاب .

٥ - توجه معظم البحوث العلمية الى مجالات البحوث الاساسية على حساب البحوث التطبيقية.

٦ - إعتماد معظم الإستثمارات في قطاعات الإنتاج على استخدام تكنولوجيا أجنبية بأسلوب تسليم مفتاح .

٧ - هامشية دور قطاع الاعمال الوطنى فى تمويل خطط وبرامج المشروعات البحثية فضلا عن ضعف جسور الثقة والتعاون بين المراكز البحثية ومنظمات الاعمال الخاصة والعامة.

٨ - تدني عوائد البحث العلمي وقلة مبادرات الإبداع والإبتكار .

مداخل العلاج ومحاور الإنطلاق :

في ضوء التحديات السابقة وما أثاره المؤتمر من مقترحات وتوصيات لعلاج المشاكل الحالية بهدف دفع مسيرة التنمية الإقتصادية التكنولوجية والإجتماعية و بناء القدرة التنافسية للإقتصاد المصري خلال القرن الحادي والعشرين تتحدد أهم مداخل ومحاور الإنطلاق على النحو التالى :

أولاً : يؤكد المؤتمر بأن التعليم هو أساس تقدم ورقي الشعوب في ضوء الثورة المتنامية لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات،

وأن التعليم عن بعد أصبح مدخلاً أساسياً لمواجهة مشاكل البطالة وإعدادا لأجيال الجديدة لمواكبة التغيرات والتطورات المتوقعة في سوق العمل فضلاً عن تحقيق وفورات عديدة في مجال الإنفاق على بناء المدارس وتأهيل المدرسين وتوفير مختلف الأدوات والأجهزة التعليمية .

ثانياً : تطوير سياسات التعليم والتنمية الإدارية بما يتوائم ويتواكب والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية علي المستوي الدولي في ضوء تحرير التجارة الخارجية وتنامي ثورة المعلومات وتطوير الفكر الإداري ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

أ - سياسات تعليمية تستهدف في المقام الأول الإلمام بالعلوم والتكنولوجيا الحديثة وتنمية ملكات الابداع والابتكار والاختراع وقدرات الفكر والحوار البناء وملكات الاطلاع والبحث العلمي .

ب - سياسات تدريبية واعية تستهدف ملاحقة التطور العلمي والتكنولوجي باستمرار واكساب المهارات الفنية والادارية اللازمة في ضوء المعايشة مع المشاكل الميدانية واكتساب الدروس المستفادة من التجارب السابقة .

ثالثاً : تفعيل مسيرة التنمية التكنولوجية في مصر من خلال توفير مصادر تمويلية خارج الموازنة العامة للدولة ودعم أواصر التعاون بين المراكز البحثية وقطاع الأعمال من ناحية وبين المراكز البحثية الوطنية والأجنبية من ناحية أخري وذلك من خلال :

أ- دعم المراكز والمعاهد البحثية ماليا وفنيا وتسويق وتمويل مشروعاتها البحثية من خلال صناديق خاصة تتصف بالمرونه في ادارة الاموال انفاقا وتمويلا لدفع مسيرة التقدم التكنولوجى .

ب - اعداد وتاهيل وتدريب الكوادر البحثية وزيادة البعثات الخارجية والميدانية مع زيادة الحوافز المالية والتقديرية.

جـ - الاهتمام بجهود ترويج وتسويق المشروعات البحثية بالتركيز على العوائد الاقتصادية والاجتماعية.

د - ضرورة تحقيق المشاركة الفعالة لمنظمات الاعمال فى تمويل مختلف المشروعات البحثية وتطبيقاتها التكنولوجيه فى شتى مجالات الانتاج والخدمات.

هـ - تكثيف وتشجيع جهود نقل وتطويع التكنولوجيا وتطوير الصناعات المحلية من خلال دعم جسور التعاون بين المراكز العلمية ومنظمات الاعمال الوطنية.

رابعاً : تكثيف جهود التنمية الإدارية وتأهيل القيادات بهدف إعداد وتأهيل كوادر وقيادات المستقبل علمياً ومهنياً باعتبارها القوة الدافعة لبناء القدرة التنافسية للمجتمع المصري وإدارة مسيرة التنمية خلال القرن ٢١ وذلك من خلال :

١- وضع نظم فعالة لانتقاء وتأهيل وتحفيز القيادات الواعدة والمرتقبة اهمها مايلى:-

أ - نظام سليم لاختبار وانتقاء القيادات الواعدة.

ب - نظام دقيق لتأهيل وتدريب القيادات المرتقبة.

جـ - نظام سليم لاختبار وتعيين وتقييم القيادات العليا.

٢- الاهتمام باعداد وتاهيل الصف الثانى من خلال :-

أ - التوسع فى انشاء المعاهد الفنية والتكنولوجية خاصة فى مختلف المحافظات بما يتواءم مع البيئة الإجتماعية والاقتصادية السائدة.

ب - تنظيم بعض الزيارات الميدانية للمشروعات بالداخل والخارج لاكتساب مهارات التعايش مع التقدم العلمى والفنى المحقق فى مختلف الصناعات وداخل مختلف الاسواق .

جـ - منح بعض الحوافز وتشجيع مبادرات الابتكار والابداع فى مختلف المجالات بتمويل من الشركات الصناعية المحلية والدولية المستفيدة .

كذلك تم مناقشة بعض القضايا التفصيلية المرتبطة بمراحل التعليم المختلفة شاملة مراحل التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الجامعي ومرحلة البحث العلمي والتكنولوجي وأسفرت تلك المناقشات عن بعض التوصيات أهمها ما يلي:

١ - تغيير ثقافة المجتمع بحيث يتبنى ثقافة علمية ملتزمة بقضية التنمية الانسانية من خلال الجد والابداع

والانتـــــاج .

٢ - الأهتمـام بالعنصـر البشـرى فى مجـال التعلـيم ممثلاً فى اعضاء هيئـة التـدريس ، وذلك من خـلال تنظيم الدورات الثقـافيـة والتدريبية ، وزيادة فرص الاشتراك فى المؤتمرات المحلية والعالمية، والاستفادة من خبرات الاساتذة الزائرين ، بالاضافة الى تعديل هيكل الأجور والمرتبات .

٣ - تنمـيـة الوعـي الثقافي والإجتماعي بأهمية التعليم باللغة العـربيـة و أن برامـج التعلـيم الأجنبيـــة ليســت هى الحل لكافة مشاكل الخريجين .

٤ - الوصـول الى سياسة تعليمية مستقرة تعتمد على المشاركة الشعبيـة لمنظمـات الأهليـة والإجتمـاعـيـة ودور العـبـادة والأندية فى كافة مراحل العملية التعليمية .

٥ - التوسع في مختلف مجالات التعليم الألكتروني أو التعليم عن بعد بهـدف محـو الأمية بشتـى صـورها وتحقـيق فـرص متساوية للتعلم داخل المناطق النائية وقرى الريف المصري.

٦ - دعـم التعلـيم الفـنى وتطـوير فكـرة المدرسـة الشاملة التى تقدر المواهب والمهارات العلمية .

٧ - تحديث الجـامعات لتواكب تطور العلـوم الحديثة وتدعيم الإتجـاه نحو الدراسـات متعـددة التخصصـات بهـدف صقل القــدرات العلمــيـة والفكـرية والتطبيقـــيـة للدارسـين .

٨ - وضـع نمـاذج جديدة لتعيـين وتأهـيل هيئـة التدريس مع التركـيز على تنمـيـة وتطـوير أداء عضـو هيئـة التدريـس وإكسابه العمـق المعـرفى في مجال التخصص لتنمية مهارات التفاعل والمرونة فى تحقيق الرسالة المنوطه به .

٩ - زيادة الإعتمـادات المخصصـة للأنفاق على البحث العلمى بما يتناسب مع أهميته والأهداف المنشودة منه .

١٠ - توجـيه البحوث العلمـيـة لتلبية متطلبات المجتمع وأهداف منظمـات الأعمال ورغبـات السوق مع تطبيق مفهوم التوجه للسوق فى مختلـف مجالات التعليم الإدارى شاملة التدريب والإستشارات والبحوث .

١١ - تنمية قدرات طلاب الدراسات العليا فيما يتعلق باستخدام الشبكات وقواعد البيـانات فى البحث العلمى بما يمكنهم من التطوير والإبداع .

١٢ - تشجيـع روح الإبتكار والإبداع فى مجال التعليم مع التركيز على التعلـيم الذى يعتمـد علـى الـذات كبـديل للتعلـيم بأسلوب التلقين عن طريق الأخرين.

وهكـذا يتبلـور الدور الهـام للــدولة في توجـيـه جهـود التنمية للخروج من براثن الضعف والتخلف والإنطلاق والتقدم نحو مستقبل أفضل وأكثر رخاء للمجتمـع المصـري بإعتبار أن ما يتاح من فـرص عـديدة للإستثمـار والإنتـاج والتصـدير يصعب حصـرها بينما يمكن حصـر وحسـاب آثار ما يمكـن أن يواجهـه الاقتصـاد المصـري من تحديات ومخاطر والإستعداد لها بالفكر الواعـي والقــدرة المعرفيــة والحكمــة الإداريــة في ظــل إطـار ديمقــراطي وتشـريعي مستقر يستهدف حماية الوطن ويستثمر ثرواته لصالح أبنائه وأجياله القادمة .

الإطار العام للمؤتمر :

يتواكـب هذا المؤتمــر مع التطورات الجذرية التي حدثت في الســوق العالمي وما يشهـده العالم الـيوم من إنفـتـاح إقتصـادي وإجتمــاعي الأمر الذي يثير نقـاشاً عميقاً حول الحـاجة الماسة لتحديث وتطوير الهيكلة والوظائف في مجال التعليم الإداري .

لقد أثر كل من التقـدم الدولي والعـولمة تأثيرات جمة دعت إلي إهتمـام كل من الدول النـامية والمتقـدمة علي السواء بعملية التحـديث. ونتيجة لذلك فإنه علي الرغـم من إختلاف الظروف والأطر الإستراتيجية فإن الموضوعات المتعلقة بإصلاح وتحديث التعليم الإداري تقع في مقدمة جدول أعمــال جامعــات ومعاهد التعليم الإداري ، وذلك نظراً لأنه أصبح من الضـروري أن يكـون التعلـيم الإداري أكثر إستجـابة للتغيرات التجـارية والماليـة بين الدول .

علاوة علـي ذلك فإن منظمــة التجــارة العـالمية قد فرضت شروطـاً علي الدول الأعضـاء بها ممـا يجعل من إصلاح التعليم العالي ضرورة وجـوبيه ، إذا ما إستهـدفوا إنتـــاج وتبــادل السلع والخدمات بنجـاح وفعالية . ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً علي مؤسسات التعلـيم الإداري أن تُحدث من هياكلها ووظائفها .

أهداف المؤتمر :

- تبادل الخبـرة في مجـال تحـديث التعلـيم العالي الإداري بين مؤسسـات التعلـيم الإداري في مصـر و نظـائرهم في كـل مـن الدول العربيـة والأوربيـة والولايـات المتحـدة الأمريكـيـة .
- رصد التجـارب والتطبيقـات الناجحــة علـي مسـتوي الــدول

المتقدمة والنامية في مجال تحديث التعليم الإداري .
- بناء الإطار العام لعملية التحديث بهدف تزويد المؤسسات المعنية بدليل إرشادي يساعدهم في تشكيل ووضع سياسات التحديث .

محاور المؤتمر والمنسقين :

المحور الأول :

إدارة الأعمال الدولية والتحديات التي تواجه التعليم الإداري في كل من الدول النامية والمتقدمة. ويتضمن هذا المحور العديد من القضايا منها :
- المعايير الدولية للمعرفة والمهارات الإدارية التي يتطلبها تحرير إدارة الأعمال الدولية .
- دور مؤسسات التعليم الإداري في توفير هذه المعارف والمهارات .
- المتغيرات البيئية ذات التأثير في التعليم الإداري (علي المستوي الكلي والجزئي) .

منسق المحور : أ . د . هدي صقر
عميد مركز البحوث والمعلومات
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المحور الثاني :

العلاقة التبادلية بين التعليم الإداري والإدارة العامة .

ويتضمن هذا المحور العديد من القضايا منها :
- دور التعليم الإداري في تطوير الإدارة العامة .
- أثر الإدارة العامة في تطوير التعليم الإداري .

منسق المحور : أ . د . محمد حسن العزازي
أستاذ الإدارة العامة والرئيس السابق
لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المحور الثالث :

تحديث التعليم الإداري في كل من الدول النامية والمتقدمة . ويتضمن هذا المحور العديد من القضايا منها :
- تحليل الوضع الراهن والمستهدف لنظم التعليم الإداري . (علي مستوي التعليم الجامعي - والدراسات العليا -والبحث العلمي).
- الجهود المبذولة في تحديث التعليم الإداري وما يمكن أن تحققه في تعزيز حصة الدول النامية في تبادل السلع والخدمات .
- أثر العلاقات الدولية والتعاون الدولي .
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تطوير التعليم الإداري .
- الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها في مجال التعليم الإداري .
- خبرات التحديث الناجحة والدروس المستفادة .

منسق المحور : أ . د . سمير رياض هلال
نائب رئيس جامعة طنطا

الجهات والمؤسسات المدعوة للمشاركة في المؤتمر :
- الجامعات والمؤسسات التعليمية .
- مراكز البحث العلمي .
- وزارات التنمية الإدارية .
- المنظمات العربية والإقليمية والدولية المعنية بالتطوير الإداري .
- الجمعيات العلمية والمهنية العاملة في مجال الإدارة.
- إتحادات وجمعيات رجال الأعمال .
- مراكز التدريب الإداري .

أطلالة على الجديد فى كلية الإدارة

إنطلاقاً من رسالة الاكاديمية والهدف المشترك الذى نسعى إليه جميعاً والمتمثل فى تطوير التعليم وتحديث المناهج وإضافة تخصصات جديدة بما يساير المتغيرات المحلية والدولية المتسارعة التى نعيشها فى هذا العصر فقد عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (كلية الإدارة) إتفاقية تعاون علمى مع جامعة نيوبرونزويك الكندية لإضافة شعبة إدارة الأعمال الدولية باللغة الإنجليزية وذلك لتخريج طلاب حاصلين على بكالوريوس إدارة الأعمال الدولية المعتمد من جامعة نيوبرونزويك الكندية وذلك حتى يتسنى لأبنائنا الطلاب التأهيل العلمى الذى يمكنهم من التعامل مع كافة المعطيات الجديدة خاصة متطلبات التعاون مع العالم الخارجى ومن هنا تم تطوير مناهج وأساليب التعليم بكلة الإدارة وسوف تستمر الأكاديمية فى تحديث رسالتها العلمية لتخريج جيل جديد قادر على مواجهة كافة الثقافات العلمية والعالمية وعلى تناول المشكلات العملية بالبحث وطرح الحلول والبدائل بأستقلالية .

الأستاذ الدكتور / يحيى الجمل

ضيفنا في هذا العدد هو العالم الجليل أ.د / يحيى عبد العزيز الجمل والمولود في شهر أغسطس عام ١٩٣٠ ، وقد بدء حياته العملية بعد حصوله علي ليسانس الحقوق من كلية الحقوق - جامعة القاهرة عام ١٩٥٢ بتقدير جيد جداً والتحق بعدها للعمل بالنيابة العامة ١٩٥٣ ، غير أن عالمنا الجليل ظلت في وجدانه الجامعة هدفاً سامياً ، والعلم طريقاً هادياً حتي حصل علي درجة الدكتوراة في الحقوق من جامعة القاهرة عام ١٩٦٢ بتقدير إمتياز مع مرتبة الشرف الأولي وتبادل الرسالة مع جامعات العالم ، حيث بدأ رحلته في العطاء العلمي أبتداءاً من عام ١٩٦٤ تاريخ عمله مدرساً بكلية الحقوق - جامعة القاهرة .

لقد حفلت مسيرة عالمنا الجليل بالكثير من العطاء العلمي الحافل بالإنجازات المتميزة ، وإلي جوار عطاءه العلمي بالجامعة فقد قدم خدمات عديدة للدولة بتوليه مناصب هامة من بينها :-

- وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء ووزير التنمية الإدارية .
- عضو مجلس الشعب .
- عميد كلية الحقوق - جامعة القاهرة .
- المستشار الثقافي بالسفارة المصرية بباريس .
- عضو مجلس جامعة الزقازيق .
- أستاذ زائر بعدد من الجامعات المصرية العربية والأجنبية .

ولعالمنا الجليل العديد من المؤلفات التي أثرت المكتبة العربية منها مؤلفات قانونية مثل :

- الأنظمة السياسية المعاصرة .
- القانون الدستوري الكويتي .
- النظام الدستوري المصري .
- القضاء الإداري .
- القضاء الدستوري .
- نظرية الضرورة في القانون الدستوري .
- حماية القضاء الدستوري للحق في المساهمة في الحياة العامة

ومن المؤلفات الأخري مثل :

- القضية هي الإنسان .
- عبد الناصر والسد العالي والقومية العربية .

وقد جاء في أسباب ترشيحه لجائزة الدولة التقديرية والتي حصل عليها خلال عام ١٩٩٨ م :-

- أنه شارك في صنع العديد من الأجيال التي تخرجت في كليات الحقوق بجامعة القاهرة وغيرها من الجامعات المصرية والعربية .
- هو واحد ممن يقال لهم " أستاذ الأساتذة " كثيرون من طلابه أصبحوا عمداء ووزراء سواء في مصر أو في عدد من بلاد الوطن العربي .
- صاحب رأي ولرأيه وزن .
- مؤلفاته في فقه القانون العام (القانون الدستوري والقانون الإداري) هي مراجع أساسية يرجع إليها القضاء الدستوري والقضاء الإداري ويشير إليها ويعتمد عليها ، وهي أيضاً مرجع أساسي لفقهاء القانون العام في البلاد العربية .
- إلي جوار مكانته العلمية في مجال القانون فقد أسهم في الحياة العامة بكتابة المقالات في عديد من الصحف والمجلات العربية نذكر منها " الأهرام" في مصر ، وكذلك مجلة " الشباب " التي تصدر عن دار الأهرام ومجلة " العربي " التي تصدر في الكويت ومجلة " عالم الفكر " و " الدوحة " .
- ولاشبهة في أنه ساهم بعطائه في تكوين النسيج الثقافي المستنير في المرحلة الأخيرة ، وأنه تصدي بقلمه لقوي الظلام والتطرف وأنه وقف إلي جانب الحق والخير والعدل ما وسعه ذلك .
- عمل علي تنمية المجتمع المدني ودعمه إذ شارك في تأسيس " المنظمة العربية لحقوق الإنسان " و" جماعة تنمية الديمقراطية " وغيرها من المؤسسات الأهلية الفاعلة .
- من المدافعين عن حرية الرأي وعن قضايا حقوق الإنسان ، ومن دعاة التنوير وإعلاء العقل .

ولضيفنا العزيز عطاءا وافرا فهو :

- أستاذ بقسم القانون العام - بكلية الحقوق - جامعة القاهرة
- عضو محكمة التحكيم الدولية بباريس .
- عضو المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي .
- محام ومستشار قانوني للعديد من المؤسسات والهيئات .

نسأل الله أن يجزيه خيرا عن عطاءه العلمي ويديم عليه الصحة والعافية .

(*) يهدف هذا الباب إلى تتبع وأستعراض السيرة الذاتية للعديد من العلماء فى كافة مجالات العلوم الإدارية ، تكريماً لهم ، واستهداءا بسيرتهم لإنارة الطريق أمام كل من يبتغى سلوك أعظم الطرق لبناء الأمم والحضارات ... طريق العلم والعلماء .







البحــوث الإداريــة

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة

قسيمــة إشـــتراك

الأســم : ....

العـنوان : ....

هــاتف : .... فاكس : .... محمول : ....

E-Mail ....

قيمة الإشتراك السنوى (شاملة أجور الأرسال البريدى العادى)

الاشتراكات السنوية :	المؤسسات	الأفــــراد
١ - جمهورية مصـــر العربية :	١٠٠ جنيه مصرى	٤٠ جنيه مصرى
٢ - الدول العربية والأجنبية :	٦٠ دولار	٢٠ دولار

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والافراد على مدة الاشتراك التى تزيد على اربعة سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الإشتراك / الإشتراكات بأسم رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادى - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢

لمزيد من الأستفسار يرجى الإتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس : ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش : ٣٥٨١٠٣٣

البريد الألكترونى

Website : www.sams-ric.edu.eg
E-mail : ric@sams-ric.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

مقترحات وشكاوى : ....
....

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية :

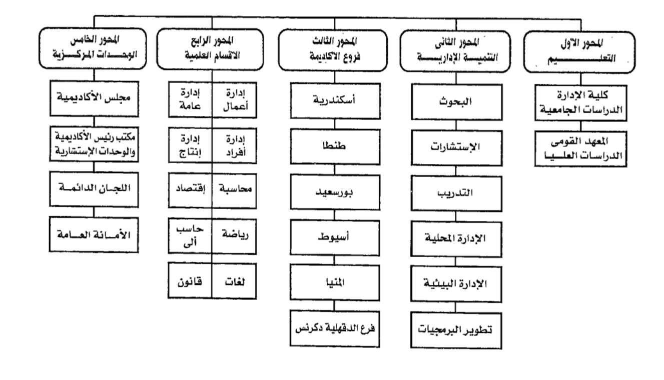
هيئة علمية عامة مستقلة أنشئت بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بهدف تنمية الإدارة فى جميع المجالات على المستوى القومى .

ويرجع تاريخ أكاديمية السادات للعلوم الإدارية إلى عام ١٩٥٢ بإنشاء معهد الإدارة العامة ثم المعهد القومى للإدارة العليا فى عام ١٩٦١ ومعهد الإدارة المحلية عام ١٩٦٧ حيث أدمجت فى المعهد القومى للتنمية الإدارية عام ١٩٧٠ .

ويرتكز نشاط الأكاديمية فى مجال العلوم الإدارية على مجالين :

أولاً : المجال التنموى ويتضمن أنشطة البحوث ، التدريب ، الأستشارات ، والإدارة المحلية .

ثانياً : المجال التعليمى ويتم من خلال كلية الإدارة والمعهد القومى للإدارة العليا ، وتمنح الأكاديمية درجة البكالوريوس ، والعضوية ، والزمالة المعادلة لدرجتى الماجستير والدكتوراه فى العلوم الإدارية وتمارس الأكاديمية أنشطتها من خلال المحاور التالية :





فى هذا العدد